

Dr. Mesiono, S.Ag., M.Pd.

# EFEKTIVITAS MANAJEMEN

## BERBASIS MADRASAH/SEKOLAH

*Perspektif Ability and Power Leadership*



**EFEKTIVITAS  
MANAJEMEN BERBASIS  
MADRASAH/SEKOLAH**

*Perspektif*

**ABILITY AND POWER LEADERSHIP**



# **EFEKTIVITAS MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH/SEKOLAH**

*Perspektif*

**ABILITY AND POWER LEADERSHIP**

**Dr. Mesiono, S.Ag., M.Pd.**



**EFEKTIVITAS MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH/SEKOLAH PERSPEKTIF  
ABILITY AND POWER LEADERSHIP**

viii + 440 hlm: 18 cm x 25 cm

Cetakan 1, Mei 2018

ISBN: 978-602-52378-0-5

Penulis: Dr. Mesiono, S.Ag., M.Pd.

Editor: Dr. Abdillah, M.Pd

Lay Out: Atika

Desain Sampul: Zainal Arifin

© Copyright 2018

**Diterbitkan oleh :**

Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI)

Sekretariat: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu  
Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga  
Yogyakarta. Jln. Marsda Adisucipto Yogyakarta 55281

website: <http://ppmpi.net/> E-mail: [ppmpi2018@gmail.com](mailto:ppmpi2018@gmail.com)

<http://www.mpi.uin-suka.ac.id> | E-mail: [mpifitk@gmail.com](mailto:mpifitk@gmail.com)

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**Dr. Mesiono, S.Ag., M.Pd.**

Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah Perspektif Ability and Power  
Leadership. Dr. Mesiono, S.Ag., M.Pd. - Yogyakarta: Perkumpulan Program Studi  
Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI)

xiv + 440 hlm: 18 cm x 25 cm

ISBN: 978-602-52378-0-5

1. Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah Perspektif Ability and Power  
Leadership                      I. Judul                      II. Dr. Mesiono, S.Ag., M.Pd.

# KATA PENGANTAR

Allhamdulillah, Segala puja dan Syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, Tuhan Pemilik segala kemuliaan dan keilmuan. Sholawat dan salam keharibaan junjungan Alam Baginda Rosululloh SAW yang mengajarkan risalah kepada ummatnya, sehingga memiliki kemampuan menata dan merealisasikan kuantitas sholawat untuk mendapat syafaat dari Beliau. Aamiin. Dari Risalah beliau pula telah mengajarkan kepada kita untuk mampu mengkemas pengetahuan dalam karya tulis yang tersusun dan terkompilasi secara sistematis dalam sebuah Buku.

Buku ini berjudul : “Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah Prespektif *Ability And Power Leadership*”. Judul buku ini dihadirkan dan disusun berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan. Teori-teori dan pembahasan yang ditampilkan mendukung tema buku ini. Selain itu, kehadiran buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan yang berkaitan dengan manajemen yang lebih terfokus pada manajemen sekolah dan kepemimpinan. Menjadi referensi bagi mahasiswa dalam mengikuti mata kuliah manajemen sekolah/madrasah dan kepemimpinan di sekolah.

Buku yang berbasis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu Kekuasaan Organisasi terhadap Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah (2) Kekuasaan Individu terhadap Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah.(3) Kekuasaan Organisasi terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah Aliyah. (4) Kekuasaan Individu terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (5) Kemampuan kepemimpinan terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah.

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah sebanyak 422 orang yang tersebar pada 33 kabupaten/kota. Jumlah sampel sebanyak 205 orang kepala madrasah yang ditentukan berdasarkan Taro Yamane dengan

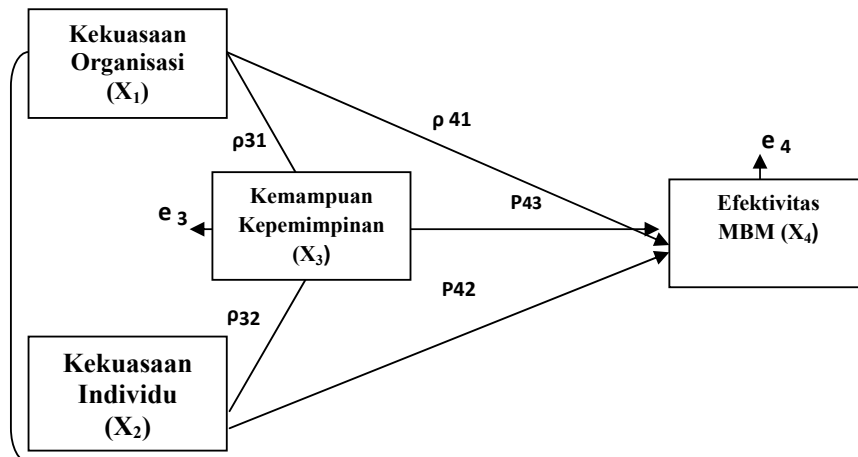
proportional random sampling.

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner yang berbentuk pernyataan diberikan kepada responden untuk mengungkapkan keberadaan masing-masing variabel penelitian. Setiap instrumen dilengkapi dengan tujuan pengukuran, petunjuk pengisian dan skala penilaian yang menggunakan skala interval dengan konsep semantic differential dengan makna nilai ditetapkan sesuai dengan konteks pernyataan yang akan direspons oleh responden penelitian.

Untuk menentukan validitas instrumen diuji melalui *content validity* dan *construct validity* yang selanjutnya diujicobakan kepada 50 orang responden di luar sampel penelitian. Hasil ujicoba untuk variabel efektivitas manajemen berbasis madrasah terdiri dari 78 butir yang gugur 14 dan yang valid 64. Untuk variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah terdiri dari 41 butir yang gugur 7 dan yang valid 34. Variabel kekuasaan individual terdiri dari 56 butir yang gugur 10 dan yang valid 46. Untuk variabel kekuasaan organisasi terdiri dari 38 butir yang gugur 9 dan yang valid 29. Sedangkan uji reliabilitas instrumen dianalisis dengan rumus Omega dan reliabilitas secara keseluruhan menggunakan skor komposit dengan menggunakan kaedah kombinasi Linier dari Nunnally, dengan hasil analisis menunjukkan bahwa keempat variabel berada pada tingkat reliabilitas yang tinggi. Data diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Interpretasi hasil analisis data penelitian dilakukan dengan taraf signifikansi sebesar 0,05.

Data dianalisis dengan teknik statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif dimaksud untuk memberikan gambaran umum dari masing-masing variabel yang dapat terukur (*Observable*) atau menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul kemudian data disajikan melalui tabel, grafik, dan skor terendah, skor tertinggi, median, kuartil atas dan kuartil bawah serta data outlier. Sedangkan statistik inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Analisis yang dibutuhkan dapat dijabarkan sebagai berikut: 1) Analisis Deskriptif, Statistik deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan setiap data yang diperoleh pada masing-masing variabel, pendeskripsian data diupayakan secara ringkas dan jelas dengan maksud untuk mengetahui karakteristik sampel, informasi yang diperoleh dari hasil deskripsi ini, juga disajikan dalam bentuk diagram boxplot data kelompok dan distribusi frekuensi data kelompok, hal ini dimaksudkan untuk mendukung kajian pembahasan pada

analisis statistik Inferensial. 2) Uji Persyaratan Analisis, Menurut Pedhazure dalam *Path Analysis* untuk mengkaji keterkaitan antara variabel eksogen dan variabel endogen dalam melihat pengaruh langsung dan tidak langsung harus memenuhi beberapa asumsi sebagai berikut yakni: a) Hubungan antar variabel dalam model bersifat linier dan adaptif, b) Seluruh residu yang diukur di dalam model tidak berhubungan antara satu dengan yang lainnya, c) Hanya ada hubungan satu arah diantara variabel yang diukur, d) Variabel yang diukur menggunakan skala interval dan e) Variabel yang diukur tanpa ada kesalahan (*error*). Pengujian normalitas data dari setiap variabel penelitian dilakukan dengan uji *Lilliefors*. Sedangkan untuk menguji linieritas hubungan antara variabel eksogenous dengan variabel endogenous digunakan analisis varians (ANOVA) pada taraf signifikansi 0,05. Untuk uji kelayakan model regresi, uji kelayakan koefisien regresi, uji multikolinieritas dan uji autokorelasi dilakukan dengan bantuan aplikasi program SPSSversi 19. 3) Uji Hipotesis Penelitian. Sesuai dengan model teoretis yang dikembangkan dalam penelitian ini, dapat digambarkan dalam diagram jalur yang menggambarkan struktur hubungan kausal antar variabel eksogenous dengan variabel endogenous seperti pada gambar berikut :



**Gambar: 1. Diagram Jalur antar Variabel Eksogenous dengan Endogenous**

Hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



$$\begin{array}{llll}
 1 & H_0 & : & \rho_{3.1} = 0 \\
 & H_1 & : & \rho_{3.1} > 0 \\
 2 & H_0 & : & \rho_{3.2} = 0 \\
 & H_1 & : & \rho_{3.2} > 0 \\
 3 & H_0 & : & \rho_{4.1} = 0 \\
 & H_1 & : & \rho_{4.1} > 0 \\
 4 & H_0 & : & \rho_{4.2} = 0 \\
 & H_1 & : & \rho_{4.2} > 0 \\
 5 & H_0 & : & \rho_{4.3} = 0 \\
 & H_1 & : & \rho_{4.3} > 0
 \end{array}$$

Akhirnya penulis menyadari bahwa buku berbasis penelitian ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik material dan non material, sepirit maupun sepritual. Oleh karena itu penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian buku ini.

Kesadaran sebagai bentuk keniscayaan akan eksistensi manusia, memposisikan pengakuannya bahwa buku berbasis penelitian yang disusun ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan penulis sebagai bentuk kelemahan dan kekurangan. untuk itu diharapkan saran dan kritik dari pembaca untuk penyempurnaan serta ungkapan maaf sebagai bentuk kealfaan penulis. Kepada berbagai pihak yang terlibat dalam penyusunan buku ini diucapkan terima kasih. Semoga bermanfaat dan ridho Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa bersama kita.

Yogyakarta, Januari 2018

Mesiono

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
BAB I: PENDAHULUAN .....	1
BAB II: EFEKTIVITAS MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM) .....	17
A. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) .....	17
B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah .....	20
C. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	22
D. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	28
1. Output .....	31
2. Proses .....	32
3. Input .....	35
E. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah .....	38
F. Tantangan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah .....	40
1. Kemampuan Sekolah ( <i>Capacity Building</i> ) .....	40
2. Transparansi Manajemen.....	41
3. Akuntabilitas .....	42
G. Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).....	43
1. Pengertian Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) .....	43
2. Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) .....	46
H. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Madrasah .....	63
1. Manajemen Kurikulum.....	65
2. Manajemen Ketenagaan .....	68
3. Manajemen Kesiswaan .....	70
4. Manajemen Keuangan .....	72
5. Manajemen Sarana Prasarana .....	74
6. Perencanaan Sarana dan Prasarana Pendidikan .....	76

7. Manajemen Layanan Khusus .....	83
I. Efektivitas Madrasah.....	84
BAB III: KEMAMPUAN (ABILITY) KEPEMIMPINAN .....	97
A. Pengertian Kemampuan ( <i>Ability</i> ) .....	97
B. Kemampuan Kepemimpinan .....	101
BAB IV: KEKUASAAN ORGANISASI ( <i>ORGANIZATION POWER</i> ) .....	113
A. Pengertian Power (Kekuasaan) .....	113
B. Sumber-Sumber Kekuasaan (Power) .....	114
D. Type-Type Kekuasaan.....	119
1. Legitimate Power.....	119
2. Reward Power .....	124
3. Kekuasaan Paksaan ( <i>Coercive power</i> ).....	129
4. Kekuasaan Individual ( <i>Individual Power</i> ).....	134
5. Kekuasaan Keahlian ( <i>Expert Power</i> ) .....	134
6. Kekuasaan Rujukan ( <i>Referent Power</i> ) .....	139
7. Kekuasaan informasi ( <i>Information Power</i> ).....	143
8. Kekuasaan Hubungan ( <i>Conection Power</i> ) .....	145
BAB IV: PENGARUH KEKUASAAN, KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH/SEKOLAH .....	151
A. Pengaruh Kekuasaan Organisasi terhadap Kemampuan Kepemim- pinan Kepala Madrasah .....	151
B. Pengaruh Kekuasaan Individu terhadap Kemampuan Kepemim- pinan Kepala Madrasah .....	154
C. Pengaruh Kekuasaan Organisasi terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di MA Provinsi Sumatera Utara .....	156
D. Pengaruh Kekuasaan Individu terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di MA Provinsi Sumatera Utara .....	159
E. Pengaruh Kemampuan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di MA Provinsi Sumatera Utara .....	163
DAFTAR PUSTAKA.....	187
BIOGRAFI PENULIS.....	197
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	201

# BAB I

## PENDAHULUAN

Upaya peningkatan kualitas pendidikan bukan merupakan masalah yang sederhana, tetapi memerlukan penanganan multidemensi dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Dalam konteks ini, kualitas pendidikan bukan hanya terpusat pada pencapaian target kurikulum semata, akan tetapi menyangkut semua aspek yang secara langsung maupun tidak, turut menunjang terciptanya manusia yang utuh.

Dalam menangani berbagai permasalahan pendidikan dalam upaya mewujudkan manusia yang seutuhnya tersebut, pemerintah tidak mungkin dapat bekerja secara parsial, karena masih ada pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap bidang pendidikan tersebut, seperti: orang tua (masyarakat), sekolah (lembaga pendidikan), dan institusi sosial lain seperti dunia usaha atau industri. Oleh karena itu kerjasama dan koordinasi antara pemerintah dan pihak-pihak yang berkepentingan tersebut menjadi sangat penting dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi, terutama dalam bidang pengelolaan pendidikan.

Desentralisasi pendidikan merupakan paradigma baru sebagai konsekuensi dari pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah. Menurut pasal 11 UU no. 22 tahun 1999, pendidikan termasuk bidang pemerintah wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten/kota. Desentralisasi pendidikan memberikan konsekuensi terhadap otonomi penyelenggaraan pendidikan dalam bentuk otonomi sekolah/madrasah/sekolah dalam konteks *School Based Management (SBM)*.<sup>1</sup> Hal ini juga diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 yang menyatakan

---

1 Nurhartati, dkk. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah/sekolah*. (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2003). p. 1

*bahwa penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan dengan prinsip manajemen berbasis madrasah/sekolah.*<sup>2</sup>

Konteks di atas, tentu memberi harapan baru bagi daerah dan satuan pendidikan untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan yang optimal dan bermutu pada masyarakat. Harapan lain yang juga tak kalah penting adalah bagaimana mengembalikan peran dan partisipasi masyarakat yang hilang akibat pengelolaan pendidikan yang birokratis tersebut, ini penting karena sejak berlakunya Inpres No. 10 tahun 1973 praktis tanggung jawab pendidikan, terutama penyelenggaraan pendidikan di madrasah/sekolah menjadi beban pemerintah pusat, sehingga peran serta dan partisipasi masyarakat menjadi steril, walaupun ada peran serta dan partisipasi masyarakat hanya sebatas dalam pembiayaan pendidikan. Padahal banyak yang dapat dilakukan masyarakat dalam memberikan kontribusi terhadap madrasah/sekolah.

Diberlakukannya otonomi daerah, sebagai konsekuensi logisnya bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlu dilakukannya penyesuaian manajemen pendidikan dari paradigma lama menuju manajemen pendidikan paradigma baru yakni bernuansa otonomi dan lebih demokratis. Artinya pengelolaan pendidikan berkonsentrasi pada otonomi dan independensi dalam penentuan keputusan dan kebijakan lokal madrasah/sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikannya yang pada akhirnya akan mewujudkan madrasah/sekolah yang efektif dan produktif. Konsep ini yang dikenal sebagai “*School based management*” atau manajemen berbasis madrasah/sekolah.

Menurut Yusof dan Sihono, *School Based Management is a form of some formal decision making authority in planning for the schools’ main functional areas such as budget planning, personnel and programs. The decision making in these areas is delegated to and often distributed among site-level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed of principals, teachers, parents and at time, students, and community residents is created so that site participants can be directly involves in wide school decision making.*<sup>3</sup>

Pendapat di atas relevan Raharjo yang mengemukakan MBM adalah “model

---

2 UU RI Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20, Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta : Medya Duta, 2003). p.33

3 Rohaila, Yusof , dan Teguh, Sihono. “Implementation of School Based Management in Creating Effective Schools”. *International Journal of Independent Research and Studies*, 1(4), 142-152. 2012.

manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah/sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama melalui partisipatif dari semua warga madrasah/sekolah dan masyarakat untuk mengelola madrasah/sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional”.<sup>4</sup>

Dengan hadirnya otonomi daerah berarti menuntut adanya implementasi manajemen paradigma baru yang substansinya adalah melakukan reformasi pendidikan yang dapat dilakukan dengan pembenahan sistem manajemennya. Lembaga pendidikan harus mampu tampil bermuatan akademik dan vokasional dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah/sekolah (MBM) secara efektif.

Pencapaian tujuan merupakan standar efektivitas yang menjadi prasyarat bagi keberlangsungan sebuah lembaga (madrasah/sekolah). Hal ini bermakna bahwa keberlangsungan MBM itu sangat ditentukan oleh keefektifan MBM yang dilaksanakan di madrasah/sekolah. Efektivitas MBM juga sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah/sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui upaya memberdayakan madrasah/sekolah dengan melibatkan masyarakat atas dasar kebutuhan madrasah/sekolah, dan adanya kepemimpinan yang demokratis, profesional serta didukung oleh tim kerja yang berkualitas. Sebagaimana dikemukakan oleh Botha : *According to the literature on school-based management, there are two clear schools of thought on this issue. One school views school-based management as a positive and successful vehicle of school improvement. The other argues that it has been minimally successful in school improvement. The leadership role of the school principal is widely regarded as the primary factor contributing to a successful relationship between school-based management and school improvement and is therefore an essential dimension of successful school-based derived from a qualitative case study undertaken among a number of divergent secondary schools in Gauteng province, is an attempt to conceptualise the important and pivotal leadership role of the school principal in ensuring school improvement via effective school-based management in South African schools.*<sup>5</sup>

Pernyataan di atas relevan dengan pendapat Michael yang menyatakan

---

4 Budi, Raharjo. *Manajemen Berbasis Madrasah/sekolah*, ( Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Tenaga Kependidikan. 2003), p. 5

5 Nico, Botha. “Leadership in school-based management: a case study in selected schools” *South African Journal of Education*. 2006 EASA Vol 26(3)341–353.

bahwa : *School-based management and decentralization have emerged as an important tool of education policy. The presumed benefits of school-based management designs depend, in large part, on broad parental participation in the programs that governments create to devolve decision making related to schooling*".<sup>6</sup>

Selain itu, efektivitas MBM juga sangat ditentukan oleh kemampuan madrasah/sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui upaya memberdayakan madrasah/sekolah dengan melibatkan masyarakat atas dasar kebutuhan madrasah/sekolah, dan adanya kepemimpinan yang demokratis, profesional serta didukung oleh tim kerja yang berkualitas. Esensinya karakter MBM harus menjadi perhatian serius. Agar lebih terarah upaya pencapaian efektivitas MBM, Menurut Mulyasa ; Karakteristik MBM dapat diketahui dari bagaimana madrasah/sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah/sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya dan administrasi secara keseluruhan. Dapat diidentifikasi beberapa karakteristik dasar MBM sebagai berikut : 1) Pemberian otonomi luas kepada madrasah/sekolah, 2) Tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua, 3) Kepemimpinan yang demokratis dan profesional dan 4) Temwork yang kompak dan transparan.<sup>7</sup>

Implementasi MBM yang diterapkan secara konsekuen, sesuai dengan prinsip-prinsip yang tertera dalam ciri-ciri MBM tersebut di atas, akan berimplikasi luas terhadap akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di setiap madrasah/sekolah. Menurut Fattah bahwa Implikasi dari penerapan strategi manajemen berbasis madrasah/sekolah (MBM) adalah menciptakan kondisi di antaranya perubahan pengelolaan dengan mendelegasikan kekuasaan kepala madrasah/sekolah dan guru. Untuk itu sistem akuntabilitas terutama bagi para *stakeholder* perlu mendapat perhatian.<sup>8</sup>

Dalam konteks Efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah (MBM), menurut Raharjo ada beberapa proses pendidikan : 1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, 2) Kepemimpinan sekolah yang tangguh, 3) Lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan nyama, 4) Pengelolaan tenaga

---

6 Michael, McNamara. "Parental Participation And School-Based Management In Nicaragua: An Ses Analysis Of Differentiated Parent Participation In School Councils By Income, Education, And Community Crime Rates". *International Journal of Education Policy and Leadership*, September 24, 2010. Volume, 5, Number 7.

7 E. Mulyasa. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2003) p. 15.

8 Nanang, Fattah. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Andira. 2000), p. 21

kependidikan yang efektif, 5) Sekolah memiliki budaya mutu, 6) Sekolah memiliki kebersamaan yang kompak, 7) Sekolah memiliki kewenangan, 8) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat.<sup>9</sup>

Pendapat Raharjo tersebut sejalan dengan Nurhartati bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah diukur dengan indikator : 1) Efektivitas proses pembelajaran, 2) Kepemimpinan madrasah/sekolah yang kuat, 3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, 4) Madrasah/sekolah memiliki budaya mutu, 5) Memiliki Tim yang kompak, cerdas dan dinamis, 6) Memiliki kemandirian, 7) Partisipasi warga Madrasah/sekolah dan Masyarakat, 8) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara keberlanjutan.<sup>10</sup>

Kerangka ideal di atas, menunjukkan bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah dapat dinyatakan dengan adanya kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan melalui pengelolaan madrasah/sekolah secara otonom atau kemandirian dalam mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah/sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Idealnya implementasi MBS sejak tahun 1999 sampai saat sekarang ini telah mencapai peningkatan kualitas sekolah dan memberikan dampak terhadap peningkatan efektivitas sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Namun realitanya MBM masih belum efektif dalam tataran implementasinya, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Volansky and Friedman: *Another element behind the tension is the difficulty in finding a new equilibrium, as centralized system are finding it hard to give up the power they enjoy and surrender to the school, as the end unit that provides educational services, the full credit needed for a new management system.*<sup>11</sup>

Riduwan juga mengemukakan bahwa “efektivitas sekolah dalam mewujudkan prestasi sekolah masih rendah, yang ditandai oleh (1) kurang mantapnya perencanaan sekolah, (2) minimnya pengorganisasian kegiatan, (3) pelaksanaan yang tidak sesuai dengan rencana, dan (4) kurang tepatnya evaluasi dan pengawasan, sehingga tujuan tidak tercapai”.<sup>12</sup>

9 Budi, Raharjo. *Op.cit.*, p. 10-11.

10 Nurhartati, *Op.cit.*, p. 23-25.

11 Ami Volansky and Isaac A. Friedman. *School Based Management An International Perspective*, (Yerusalem Israel, Ministry of Education, Devora Ha-Niviah 2, 2003) p. 11.

12 Riduwan. *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2008).p. 324



Fakta empirik menunjukkan bahwa masih adanya Madrasah/sekolah yang masih rendah efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah (MBM/S). Fakta ini terlihat dari kurangnya kemampuan manajerial kepala madrasah/sekolah dalam implementasi manajemen madrasah/sekolah, seperti rendahnya kemampuan perencanaan kepala madrasah/sekolah. Hal ini diindikasikan oleh sikap dan perilaku kepala madrasah/sekolah yang seharusnya sebagai perencana sesuai dengan kedudukannya sebagai manajer madrasah/sekolah namun kenyataannya beranggapan bahwa kegiatan perencanaan pendidikan tidak prioritas, dan beranggapan perencanaan bersifat rutinitas.

Selain itu ada indikasi bahwa minat dan perhatian kepala madrasah/sekolah sebagai perencana cenderung berpola pikir jalan pintas, karena kegiatan merencanakan dianggap sebagai pemborosan. Hal ini sesuai dengan Hasil Penelitian Wonkar dalam Usman menyatakan bahwa “sikap dan perilaku yang melekat pada diri kepala sekolah yang seharusnya berperan sebagai perencana sesuai kedudukannya sebagai manajer sekolah, dalam kenyataannya memandang kegiatan prosedural perencanaan pendidikan tidak perlu. Minat dan perhatian kepala sekolah sebagai perencana tingkat sekolah cenderung tenggelam pada pola pikir jalan pintas karena kegiatan merencanakan sesuai prosedur dipandang sebagai pemborosan”.<sup>13</sup>

Rendahnya kemampuan perencanaan kepala madrasah/sekolah juga terlihat dari kurangnya memanfaatkan sumber daya lingkungan sebagai sarana prasarana madrasah/sekolah yang dapat dimanfaatkan dan kurang memiliki gagasan pembaharuan. Dalam hal pengorganisasian, terlihat kurangnya kemampuan kepala madrasah/sekolah dalam menempatkan guru dan pegawai sesuai dengan kompetensinya, kurang memotivasi tim kerja, rendahnya budaya mutu yang dikembangkan, hal ini terlihat dari kurangnya pemberian ganjaran dan hukuman yang tepat, kurangnya kerja sama dan saling menguntungkan, kurang tumbuhnya rasa memiliki warga madrasah/sekolah terhadap madrasah/sekolah. Kurangnya Kemandirian, hal ini diindikasikan oleh lemahnya madrasah/sekolah dalam mengambil keputusan, masih adanya intervensi pemerintah, kurang memiliki sumber daya yang memadai.

Rendahnya partisipasi warga madrasah/sekolah dan masyarakat. Hal terlihat dari kurangnya terwujudnya wadah partisipasi yang dapat menampung dan menyalurkan ide, gagasan, aspirasi, dana, tenaga, sarana

---

13 Husaini, Usman. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2006).p.124-125

dari warga madrasah/sekolah dan masyarakat, kurangnya terselenggaranya kegiatan wadah partisipasi melalui kegiatan pertemuan, diskusi, dialog, dan kegiatan lainnya, kurangnya terwujudnya keterbukaan/ transparansi dalam pengelolaan madrasah/sekolah.

Untuk dapat terlaksanakanya MBM secara efektif, dan tidak eforia semata, maka MBM harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebagaimana dikemukakan oleh Raharjo bahwa “MBM akan terlaksana apabila didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan, integritas, dan kemauan yang tinggi karena kalau tidak MBM hanya akan jadi eforia semata”.<sup>14</sup>

Menurut Mulyasa “salah satu faktor yang menjadi persyaratan efektivitas MBM adalah kepala sekolah yang harus memiliki kemampuan profesional dan manajerial”.<sup>15</sup> Dengan demikian faktor yang mempengaruhi efektivitas MBM adalah kemampuan kepala madrasah/sekolah. Hal ini juga sejalan dengan Hadiyanto yang menyatakan bahwa “persyaratan untuk keberhasilan implementasi MBS adalah kepemimpinan kepala sekolah”.<sup>16</sup>

Mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah (MBM) berarti mewujudkan sekolah efektif dan MBM yang efektif hanya mungkin didukung oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif. Hal ini didukung Sujanto “kepemimpinan yang kuat merupakan hal penting bagi efektivitas organisasi”.<sup>17</sup> Sejalan dengan itu, menurut Sukandar “proses kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas sekolah”.<sup>18</sup> Demikian juga, menurut Muchsin “kepemimpinan merupakan faktor kunci sekolah efektif”.<sup>19</sup>

Berdasarkan argumentasi para ahli di atas menunjukkan bahwa efektivitas organisasi kelembagaan itu sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi. Menurut Davis and Thomas yang mengatakan : Saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk, dan sekolah yang buruk

14 Budi, Raharjo. *Op Cit.*, p.3

15 E. Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara , 2001). p. 28

16 Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta.2004). p. 68

17 Sujanto, Bedjo. 2007. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: Sagung Seto.2007). p. 76

18 Riduwan. 2008. *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta.2008).p. 331

19 Muchsin. 2010. *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Mutu Pendidikan*, Medan: USU-Press.2010). p. 3.

dipimpin oleh kepala sekolah yang bagus. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya.<sup>20</sup>

Danim berpendapat bahwa "perbedaan antara sekolah yang baik dengan sekolah yang buruk selalu identik dengan perbedaan antara baik dengan buruknya kepala sekolahnya".<sup>21</sup> Demikian juga menurut Law dan Glover berpendapat "kualitas kepemimpinan menimbulkan perbedaan antara sekolah yang sukses dengan sekolah yang gagal".<sup>22</sup> Untuk itu, sejatinya seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang mendukung dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin. Menurut Robbin dan Coulter, pemimpin harus memiliki kemampuan 1) **Technical skills** are the job –specific knowledge and techniques needed to proficiently perform specific task. 2) **Human Skills**, which involve the ability to work well with other people both individually and in a group. 3) **Conceptual skills** are the skills managers use to think and to conceptualize about abstract and complex situation.<sup>23</sup>

Berdasarkan uraian di atas Kemampuan kepemimpinan itu mencakup kemampuan dalam aspek konseptual, teknis dan manusiawi. Artinya seorang kepala sekolah dikatakan memiliki kemampuan kepemimpinan jika kepala sekolah itu mempunyai keterampilan teknis, keterampilan sosial dan keterampilan konseptual.

Tiga keterampilan menjadi dasar sebagai bentuk kemampuan kepala madrasah/sekolah dalam mengatur komponen madrasah/sekolah yang mencakup tentang pengelolaan atau pengaturan tentang Kesiswaan, Kemampuan Pengelolaan Kurikulum, Kemampuan Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Kemampuan Pengelolaan Sarana Prasarana, Kemampuan Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan secara efektif dan efisien, serta mengupaya keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan. Sehingga dapat menyediakan layanan pendidikan yang lebih komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

Selain kemampuan kepemimpinan, efektivitas manajemen berbasis

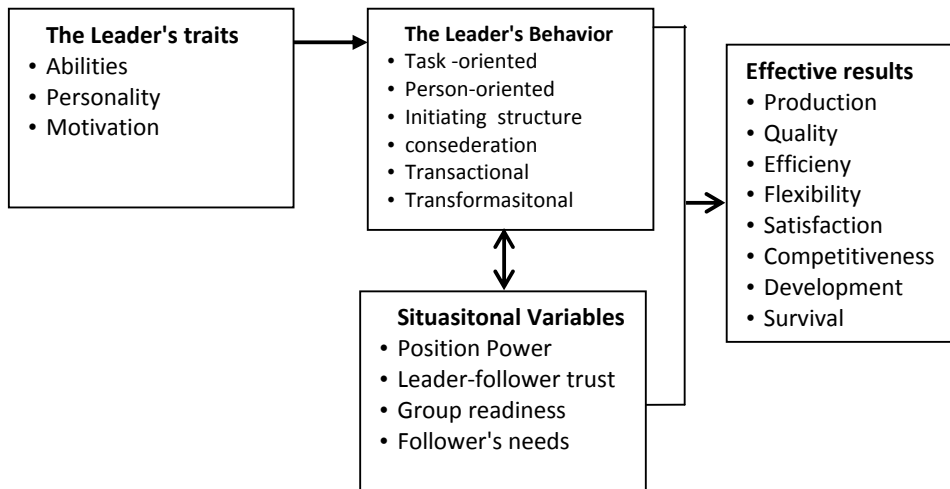
---

20 A. Gary, Davis. and Margaret A. Thomas. *Effective Schools and Effective Teachers*, (Massachusetts: Ally and Bacon. 1989).p.17

21 Sudarwan, Danim. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2003). p. 217

22 Law, Sue, and Derek Glover. *Educational Leadership and Learning*, (Buckingham-Philadelphia: Open University Press. 2000. p. 15

23 Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. *Management*, (New Jersey : Pearson Education, 2007) p. 42.



**Gambar : 1.1. A Framework for Studying Leadership**

Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, *Organizational Behavior, Structure, Processes* Mc Graw Hill 2009, p. 313.

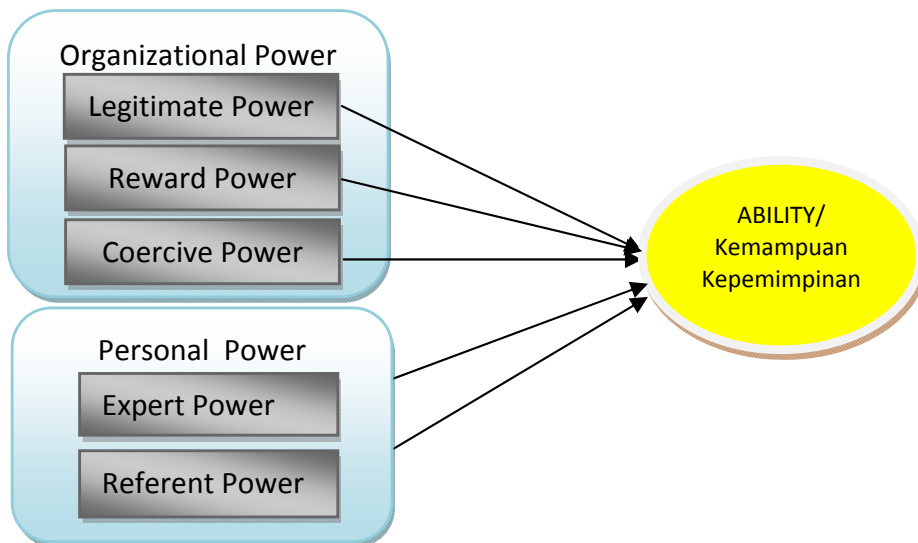
Secara spesifik dari paradigma yang dikembangkan oleh Gibson di atas menunjukkan bahwa efektivitas dipengaruhi oleh variabel situasi yaitu *position power* dan juga dipengaruhi oleh variabel perilaku kepemimpinan dan sifat-sifat kepemimpinan. Paradigma di atas juga menjadi sandaran yang dapat dinyatakan bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah dipengaruhi oleh kekuasaan (*Position Power*). Hal ini juga sesuai dengan French Jr dan Raven yang menyatakan bahwa : “*Our theory of social influence and power is limited to influence on the person P produced by a social agent O, where O can be either person, a role, a norm, a group or a part a group.*”

Pendapat di atas juga sejalan dengan De Janasz, Suzanne C. Dowd, karena O and Schneider Beth Z. yang menyatakan bahwa “*This set of power mechanisms or processes are conferred on the basis of one’s position or managerial level in the organization and are referred to as position power or formal power and informal power or person power.*”<sup>24</sup>

Colquit mengemukakan bahwa yang mempengaruhi kemampuan kepemimpinan ada dua dimensi juga akan tetapi istilah yang dikemukakannya berbeda yaitu “*It turns out that power in organizations can come from a number of different sources. Specifically, there are five major types of power that can be grouped*

24 Suzanne C. De Janasz, Karen O. Dowd and Beth Z. Schneider. *Interpersonal Skills in Organizations*, (New York : McGraw-Hill, 2009), p.311.

along two dimensions : *Organizational power and personal power*".<sup>25</sup> Faktor-faktor yang mempengaruhi Kemampuan (*Ability*) Kepemimpinan ini digambarkan oleh Colquitt dalam model sebagai berikut :



**Gambar : 1.2. Types of Power**

Colquitt, Lepine, Wesson, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill 2009, p. 442.

Secara konseptual Lussier juga mengemukakan bahwa kemampuan kepemimpinan itu dipengaruhi oleh Organizational power and personal power yang meliputi enam kekuasaan (*power*) yaitu kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan hubungan (*connection power*), kekuasaan penghargaan (*reward power*), kekuasaan yang disahkan (*legitimate power*) kekuasaan rujukan (*referent power*) dan *information power*.<sup>26</sup> Demikian juga dengan McShane dan Glinov mengemukakan 6 kekuasaan yang bersumber dari Organizational power and personal power yaitu, kekuasaan yang disahkan (*legitimate power*), kekuasaan penghargaan (*reward power*), kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan keahlian (*expert power*) kekuasaan rujukan (*referent power*) dan Kekuasaan informasi (*information power*).<sup>27</sup>

Lussier dan McShane mempunyai perbedaan dalam mengemukakan

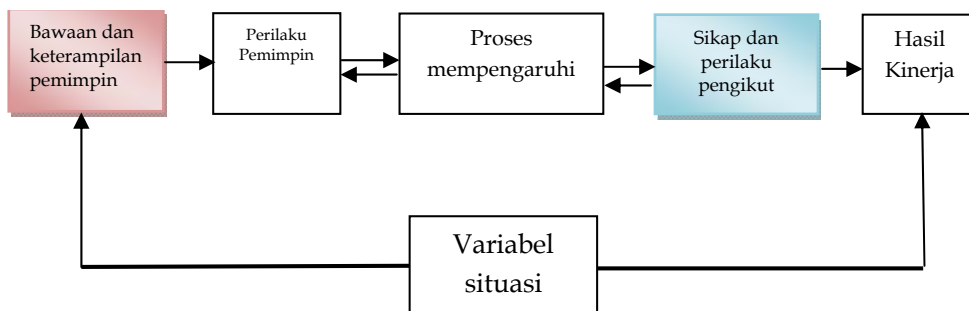
25 Colquitt, LePine, Wesson. *Op. Cit.*, p. 442.

26 Lussieur. *Op. Cit.*, p. 283.

27 McShane, Von Glinow. *Organizational Behavior (essentials)*. (New York : McGraw-Hill Companies, 2007), p. 176-177

faktor yang mempengaruhi kemampuan kepemimpinan, dimana dari enam faktor tersebut, satu faktor yang berbeda yaitu connection power sedangkan McShane information power, faktor yang lain mereka sama. Perbedaan ini menunjukkan bahwa ada nilai atau kekuatan yang dominan mempengaruhi kemampuan kepemimpinan. Dalam pandangan Lussier yang dominan dari connecting dan informatin adalah connecting sementara McShane yang dominan faktor kekuatannya dalam mempengaruhi kemampuan kepemimpinan adalah information.

Dijelaskan oleh Gibson, et al, bahwa sikap dan perilaku pengikut dipengaruhi oleh bawahan dan keterampilan pemimpin. Sikap positif orang terbagun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan keterampilan pemimpin dan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik antara keterampilan pemimpin dengan perilaku pimpinan dan juga dengan perilaku bawahan. Keterampilan pemimpin berpengaruh terhadap sikap dan perilaku bawahan.<sup>28</sup> Konsep keterampilan dan perilaku dalam proses kepemimpinan digambarkan oleh Gary Yulk sebagai berikut:



**Gambar 1.3 Hubungan antara Faktor utama kepemimpinan<sup>29</sup>**

Gambar di atas dengan memperhatikan arah panah menjelaskan bahwa keterampilan pemimpin mempengaruhi (*influencing process*) bawahan yang melahirkan sikap dan perilaku pengikut atau bawahan. Termasuk faktor situasi yang mempengaruhi dan hasil yang efektif kepemimpinan. Bawaan pemimpin mencakup kemampuan, kepribadian, dan motivasi. Sedangkan bawaan ini melahirkan perilaku pemimpin yang meliputi; orientasi tugas, orientasi manusia, inisiatif struktur, pengakuan, transaksi, dan transformasional. Di

28 Gibson, Ivancevic. Donnelly, Konopaske. *Organization: Behavior, Structure, and Process.*( Amerika: Richard D Irwins. 1997),p. 308.

29 Gary, Yulk. *Op. Cit.*, p. 14.

sisi lain, perilaku kepemimpinan juga menggambarkan pendekatan yang digunakan dalam mempengaruhi anggotanya, baik menggunakan orientasi tugas untuk mencapai produktivitas tinggi, maupun orientasi hubungan manusia dengan memperhatikan hubungan baik dengan anggotanya.

Perilaku ini menurut Gibsson, et al dipengaruhi oleh variabel situasi yang terdiri dari; kebutuhan pengikut, struktur tugas, kekuasaan kedudukan, kepercayaan bawahan pada pemimpin, dan kesediaan kelompok.<sup>30</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diakumulasi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan kepemimpinan kepala madrasah/sekolah dalam mengimplementasikan MBM itu ada tujuh faktor yaitu Faktor legitimate power, reward power, coercive power, referent power, expert power, information power dan connection power yang semuanya bersumber dari kekuasaan organisasi dan kekuasaan individu.

Kekuasaan yang disahkan (Legitimate power) yaitu faktor sangat mempengaruhi Kemampuan Kepemimpinan dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah/sekolah (MBM). Karena kekuasaan (jabatan) yang disahkan (legitimate power) yang dimiliki kepala madrasah/sekolah mempunyai otoritas untuk memintah bawahan mengikuti atau memenuhi perintahnya. Oleh karena itu semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kekuasaannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahjosumidjo *Legitimate power* adalah bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.<sup>31</sup> Demikian juga menurut Endin bahwa kekuasaan legitimate adalah kekuasaan yang bersumber pada jabatan seorang pemimpin. Semakin tinggi jabatannya, semakin besar kekuasaan legitimasinya.<sup>32</sup>

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memiliki kekuasaan atau wewenang untuk mempengaruhi atau memberdayakan sumber daya sekolah/madrasah/sekolah karena kepala sekolah/madrasah/sekolah merupakan jabatan yang sah. Dengan demikian kepala sekolah/madrasah/sekolah bisa saja memerintah atau memintah bawahan untuk mematuhi untuk melakukan pengelolaan madrasah/sekolah. Sehingga dengan kekuasaan atau jabatan yang dimilikinya memudahkan kepala madrasah/sekolah untuk mengimplementasikan MBM. Karena bawahan tidak ada yang berhak atau

---

30 Gibson, Ivancevic. Donnelly, Konopaske. *Op. Cit.*, p. 309.

31 Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Grafindo Persada. 2010). p. 21

32 Endin, Nasruddin. *Psikologi Manajemen*, Bandung : Pustaka Setia, 2010). p. 80.



berani untuk menentang perintahnya. Dengan konteks ini maka wajar jika legitimate power itu salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan kepala madrasah/sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah/sekolah (MBM).

Selain faktor di atas, kemampuan kepemimpinan kepala madrasah/sekolah dalam mengimplementasikan MBM juga dipengaruhi oleh Kekuasaan penghargaan (*reward power*). Karena dengan kekuasaan kepala madrasah/sekolah dalam memberikan imbalan, bawahan akan mengerjakan perintah atau tugas dan tanggungjawab dari pimpinan. Pernyataan ini diperjelas oleh Wahjosumidjo bahwa *reward power* adalah bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin. Selain asumsi yang rasional bahwa setiap imbalan akan memberikan manfaat.<sup>33</sup> Sesuai dengan pendapat Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, bahwa kekuasaan imbalan adalah kekuasaan untuk membebrikan manfaat atau imbalan positif.<sup>34</sup> Begitu juga Menurut McShane, and Glinow, *reward power is derived from the person's ability to control the allocation of reward valued by others and to remove negative sanction.*<sup>35</sup>

Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*) juga sebagai faktor yang mempengaruhi kemampuan Kepala sekolah/Madrasah/sekolah dalam mengimplementasikan MBM. Sebab dengan kekuasaan paksaan ini membuat bawahan melaksanakan pekerjaannya karena takut menapat hukuman. Artinya bawahan akan mengerjakan tugasnya untuk menghindari hukuman. Dengan demikian apa yang diperintahkan kepala Madrasah/sekolah tentang MBM akan dikerjakan oleh guru karena jika tiak maka guru akan mendapat hukuman. Menurut Wahjosumidjo *coersive power* adalah bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.<sup>36</sup> Dengan sebab akibat seperti itu maka wajar jika kekuasaan paksaan yang dimiliki kepala Madrasah/sekolah mempengaruhi kemampuan kepemimpinannya untuk mengimplementasikan MBM.

Pada aspek lain kemampuan kepemimpinan kepala madrasah/sekolah juga sangat ditentukan oleh faktor kekuasaan pakar/keahlian (*expart power*) yaitu pengaruh yang dimiliki kepala madrasah/sekolah sebagai akibat dari

33 Wahjosumidjo. *Op. Cit.*, p.20.

34 Stephen P. Robbins. *Op. Cit.*, p. 199

35 McShane, Von Glinow. *Op. Cit.*, p. 177

36 Wahjosumidjo. *Op. Cit.*, p. 21.



kepakaran atau keahlian, bawahan merasa kagum, hormat dan mau mengikuti perintahnya Menurut Lussier bahwa *expert power is based on the use's skill and knowledge*".<sup>37</sup> Hal ini juga sejalan dengan pendapat wahyusumidjo bahwa faktor kekuatan itu menyebabkan meningkatnya kinerja kepala madrasah/sekolah. Artinya kepala madrasah/sekolah akan memiliki kinerja yang efektif manakalah kepala madrasah/sekolah tersebut memiliki keahlian atau ketrampilan Sehingga para guru dan staf lainnya dapat dipengaruhi karena kahliannya atau kepakarannya.<sup>38</sup>

Di samping itu juga, Kemampuan kepemimpinan Kepala Madrasah/sekolah dalam mengimplementasikan MBM sangat dipengaruhi oleh kekuasaan kharismatik (*referent power*). Artinya bawahan (guru, staf dan atau pendidik dan tenaga kependidikan) akan mengikuti perintah pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya jika pemimpin itu memiliki kepribadian yang positif dan berwibawah atau pemimpin itu dikagumi oleh bawahannya. Sebagaimana diungkapkan oleh Husaini *referent power* adalah orang yang ditargetkan patuh karena ia menganggumi atau mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin tersebut dan ingin memperoleh penerimaan dari pemimpinnya.<sup>39</sup> Maka wajarlah jika *referent power* itu dapat mempengaruhi kemampuan kepemimpinan kepala madrasah/sekolah dalam menerapkan MBM.

Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah/sekolah juga dipengaruhi oleh faktor kekuasaan informasi (*informatin power*). Kekuasaan ini mempengaruhi kemampuan kepemimpinan kepala madrasah/sekolah karena bawahan atau staf (guru dan warga madrasah/sekolah) akan mengikuti pimpinan karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh kepala madrasah/sekolah sangat dibutuhkan oleh guru dan warga madrasah/sekolah. Sehingga apapun yang diperintahkan oleh pimpinan akan dikerjakannya. Sesuai dengan pendapat Thoha bahwa kekuasaan informasi bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian pemimpin sebagai sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber pada usaha

---

37 Lussier. *Op. Cit.*, p. 285.

38 Wahjosumidjo. *Op. Cit.*, p. 433.

39 Husaini, Usman. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006) p.308

mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan.<sup>40</sup>

Alur utama efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/sekolah (MBM) itu dapat lebih efektif jika kemampuan (ability) kepemimpinan kepala madrasah/sekolah, Kekuasaan Organisasi (Organizational Power) yaitu legitimate power, reward power, coercive power, dan Kekuasaan individual (Individual Power) yaitu; expert power, referent power, information power dan connection power dimiliki oleh kepala madrasah/sekolah. Dengan demikian dapat diduga semakin baik faktor-faktor tersebut, maka semakin baik pula efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/sekolah (MBM).

---

40 Thoha, Mifta. *Op. Cit.*, p. 336.



## **BAB II**

# **EFEKTIVITAS MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)**

### **A. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Dimensi ontologi sangat urgen untuk dikedepankan dalam upaya memberikan persepsi yang sama terhadap objek yang dianalisis. Untuk itu dalam konteks kajian teoretis ini terlebih dahulu dikemukakan pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sebagai media yang mengantarkan pemahaman untuk mengkaji lebih jelas tentang efektivitas manajemen berbasis madrasah (MBM).

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar, serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.<sup>41</sup>

Perlu dipahami juga bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan analogi dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dalam bahasa Inggris disebut *School Based Management* (SBM). Sebagaimana dikemukakan oleh Nurhartati dkk bahwa: Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang secara terminologi bahasa Inggris disebut *School Based Management* (SBM), yaitu model pengelolaan yang memberikan otonom atau kemandirian

---

41 Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo; 2003). h.1

kepada madrasah dalam mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota.<sup>42</sup>

Pendapat di atas sejalan dengan argumentasi Raharjo bahwa manajemen berbasis sekolah adalah “ Model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/ partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan Nasional.<sup>43</sup>

Hadiyanto memandang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai alat untuk “menekan” sekolah mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap anak didiknya. Dengan kata lain, sekolah mempunyai kewenangan untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak didik di sekolah tersebut.<sup>44</sup>

Dari pengertian tersebut di atas, MBS adalah suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Dalam manajemen berbasis sekolah wilayah sekolah bukan kepala sampai pagar sekolah dengan anggota keluarganya yang terdiri dari atas kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa, tetapi meliputi sampai lingkungan masyarakat setempat. Anggota organisasinya pun tidak terbatas pada warga masyarakat lokal, tetapi siapa saja yang mempunyai kepentingan terhadap urusan sekolah meskipun berdomisili sangat jauh dari sekolah.

Menurut Fattah manajemen berbasis sekolah diartikan : sebagai pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat sekolah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat sekolah dalam pemanfaatan semua sumber daya (*resources*) sehingga sekolah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan (*accountability*) kepada setiap yang berkepentingan

---

42 Nurhartati dkk. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta : Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003). h. 2

43 Raharjo, Op. Cit. h. 5

44 Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidika di Indonesia*, (Jakarta:Rineka Cipta ; 2004), h. 67

(*stakeholders*).<sup>45</sup>

Dengan mengadopsi ide dasar Edward B. Fiska Nanang Fatah menggambarkan konsep manajemen berbasis sekolah sebagai berikut: Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara konseptual akan membawa dampak terhadap peningkatan kinerja sekolah dalam hal mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek seperti politik, edukatif, administratif dan anggaran pendidikan. MBS selain akan meningkatkan kualitas belajar mengajar dan efisiensi operasional pendidikan, juga tujuan politik terutama iklim demokratisasi di sekolah. Nanang Fatah mengungkapkan keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Spanyol yaitu menciptakan kualitas manajemen dan pendidikan, sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja sekolah yang mampu meningkatkan kemauan dan kemampuan kepala sekolah untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Hal ini dipandang sebagai demokrasi di tingkat lokal sekolah.<sup>46</sup>

Pada dasarnya manajemen berbasis sekolah adalah berfokus kepada kekuatan sumberdaya sekolah. Menurut Mukhtar dan Suparto “manajemen berbasis sekolah adalah keseluruhan proses merencanakan, mengorganisasikan, mengembangkan dan mengendalikan seluruh pendukung/pengguna (*stakeholders*) sekolah dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan umumnya”.<sup>47</sup>

Mulyasa menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah “merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah”.<sup>48</sup>

Dalam pelaksanaan manajemen Berbasis sekolah sangat diutamakan peran eksekutif sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah. Manajemen berbasis sekolah harus dapat menggerakkan sumber daya personil baik internal sekolah eksternal sekolah atau orang-orang lain yang terkait dengan sekolah untuk dapat berperan aktif dalam upaya meningkatkan mutu sekolah .

Menurut Slamet. PH bahwa manajemen berbasis sekolah “merupakan

---

45 Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000). h. 8.

46 Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy; 2004). h. 26-27

47 Muchtar dan Suparto, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Fijamas, 2003).h. 16

48 Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002).h.11

pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional dengan melibatkan semua kelompok kepentingan terkait”.<sup>49</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa Manajemen Berbasis sekolah adalah manajemen sekolah yang dilaksanakan dengan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk memanfaatkan seluruh sumberdaya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Jadi MBS dapat dimanfaatkan kepala sekolah dalam era otonomi pendidikan dalam mengantisipasi kompetisi pengembangan SDM antar daerah dan antar sekolah. Sekolah memiliki otonomi yang lebih besar, partisipasi masyarakat ditingkatkan melalui kepemimpinan kepala sekolah bekerjasama dengan Komite sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan banyak orang pada suatu sekolah dalam pembuatan keputusan. MBS dimulai dengan desentralisasi, delegasi kekuatan tertentu dari pusat ke sekolah yang meliputi jangkauan kekuasaan, dari yang kecil, yang terbatas sampai yang mencakup semua hal.

## **B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah**

Dalam kajian manajemen, merumuskan tujuan sangat esensi dan menjadi prioritas yang utama dalam mengnyelenggarakan atau mengelola organisasi. Karena dengan terumuskannya tujuan, mempermudah dan memberikan arah yang sistematis dalam melaksanakan aktivitas dan program organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Demikian juga dengan organisasi sekolah yang dalam tataran implementasi sangat diharuskan untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah. Mengapa perlu menerapkan konsep MBS? Menurut Permadi Asumsi dasar dari *School- Based Management* ( SBM ) adalah bahwa sekolah harus lebih bertanggung jawab (*high responsibility*) dan mempunyai kewenangan yang lebih (*more outhority*) dan dapat dituntut pertanggungjawaban oleh setiap yang berkepentingan (*public acconuntability by stakeholders*). Dalam mengemban misinya sebagai pelayan dalam bidang pendidikan, maka SBM adalah sebagai bentuk desentralisasi dalam kewenangan pengambilan keputusan .Pada setiap sekolah, SBM menekankan perlunya

---

49 PH, Slamet, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Depdipnas, 2000).

sekolah meningkatkan pelayanan (*customer well service*) pada tingkat internal (siswa) maupun eksternal (masyarakat) serta pihak terkait lainnya seperti dunia usaha dan dunia industri.<sup>50</sup>

Ditegaskan kembali oleh Permadi bahwa tujuan MBS adalah pemberian otonomi sekolah dan peningkatan partisipasi masyarakat yang tinggi untuk mencapai efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya sekolah, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi (debirokratisasi). Komite sekolah bersama masyarakat memberikan dukungan bagi peningkatan mutu sekolah, pengembangan profesionalisme guru dan peningkatan gaji atau insentif untuk mendukung pencapaian hasil pendidikan (lulusan yang bermutu).

Menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, tujuan MBS dengan model MPMB adalah *pertama* meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab kepala sekolah kepada sekolahnya. *Keempat*, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. Selain itu, MBS memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa dikarenakan adanya peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personel, peningkatan profesionalisme guru, penerapan reformasi kurikulum serta meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.<sup>51</sup>

Sedangkan E. Mulyasa menyebutkan tujuan utama MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan nampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung

---

50 Fermadi, Dadi, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, (Bandung: Sarana Pancakarya Nusa, 2001). h. 19

51 Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo; 2003), h.27



jawab pemerintah.<sup>52</sup>

Menurut Supriono dan Sapari tujuan utama MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah. Dengan adanya wewenang/otonomi yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi, karena sekolah yang lebih mengetahui keperluan dan kondisinya”.<sup>53</sup>

Dari uraian di atas, terlihat bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk membuat sekolah dapat lebih mandiri dalam memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar terhadap sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

### C. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori "*effective school*" yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan untuk mencapai hasil pendidikan yang bermutu.

Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen berbasis sekolah antara lain sebagai berikut :

#### 1. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Suasana dan lingkungan sekolah, baik fisik maupun psikologis merupakan prasyarat utama terlaksananya suatu proses belajar mengajar secara optimal, Iklim sekolah yang kondusif memberikan perlindungan kepada siswa dan warga sekolah lainnya untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai target rencana yang ditetapkan. Karena itu, salah satu ciri utama sekolah efektif terlihat dari lingkungan sekolah yang menyenangkan, aman, dan tertib, sehingga siswa merasa betah belajar dan bersosialisasi dengan warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari.

---

52 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), h.13

53 Subakir, Supriono dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Surabaya: SIC, 2001). h. 5

2. Perumusan visi, misi, dan target mutu yang jelas.

Sekolah efektif mempunyai visi dan misi lembaga yang akan dicapai secara jelas dan lugas. Visi ini merupakan pandangan masa depan lembaga tentang keberadaan dirinya dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Sedangkan, misi merupakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan visi lembaga. Untuk mencapai visi dan misi ini, sekolah juga menetapkan target-target mutu yang akan dicapai baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian arah kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan disekolah ini selalu berpegang kepada visi dan misi lembaga melalui upaya-upaya pencapaian target-target mutu yang telah ditetapkan.

3. Kepemimpinan sekolah yang kuat.

Dalam sekolah efektif kepala sekolah mempunyai peran yang sangat sentral dalam mengelola dan menggerakkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi dan misi lembaganya melalui pencapaian target-target pendidikan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk memperbaiki kinerja sekolah.

4. Harapan prestasi yang tinggi

Sekolah efektif mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa dan lembaganya. Kepala sekolah mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja sekolah secara optimal. Guru mempunyai harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada disekolah. Sedangkan murid mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

5. Pengembangan staf sekolah secara terus menerus

Pengembangan staf sekolah baik tenaga kependidikan maupun administratif merupakan salah satu usaha sekolah efektif untuk dapat meningkatkan kualitas pembelajaran siswa disekolah. Pengembangan staf ini berupa *in service* atau *on service training* dilaksanakan berdasarkan kebutuhan para guru dan tenaga lainnya. Bukan berdasarkan permintaan pihak luar sekolah. Karena itu, kepala sekolah secara terus menerus melakukan pengamatan, supervisi, dan peninjauan kebutuhan dan kemampuan setiap staf pengajar dan tenaga lainnya, sehingga mereka mendapatkan *training* yang sesuai dengan kebutuhan individu masing-masing.

6. Evaluasi belajar untuk penyempurnaan PBM

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan anak didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi siswa dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

7. Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat.

Peran serta dan dukungan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan memberi andil yang besar bagi efektivitas suatu sekolah. Dukungan ini bukan hanya dalam bentuk sumbangan dana pendidikan, tetapi yang paling penting adalah sumbangan pemikiran untuk memperbaiki kinerja sekolah dan prestasi siswa. Karena itu sekolah efektif selalu melakukan komunikasi intensif dengan orang tua, tokoh masyarakat dan lembaga sosial kemasyarakatan lainnya dalam perencanaan target mutu, pengambilan keputusan, dan monitoring penyelenggaraan pendidikan secara umum.<sup>54</sup>

MBS dalam sistem penyelenggaraan pendidikan, mau tidak mau melibatkan masyarakat ikut serta secara aktif dalam sistem sekolah. Komite Sekolah adalah wadah strategis bagi masyarakat yang ikut serta dalam sistem sekolah. Dengan adanya Komite Sekolah, maka sekolah lebih mandiri dan dan

---

54 Umaedi, 2000), h. 37.

menunjukkan bahwa sekolah lebih tahu dan kuat dalam menentukan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan sistem sekolah itu. Komite Sekolah adalah bentuk yang bersifat implementatif dari otonomi pendidikan (desentralisasi) dan otonomi sekolah. Selain dari pada itu, MBS dapat memberikan alternatif dan juga merupakan solusi yang efektif karena MBS menurut Mulyasa memiliki berbagai prinsip atau ciri-ciri sebagai berikut :

**Tabel 2.1. : Ciri-Ciri Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah**

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/ organisasi/ kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf & menempatkan personil yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang di perlukan & mengalkasikan sumber daya sesuai kebutuhan
Menyusun rencana sekolah & merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok & tanggap terhadap kebutuhan siswa / masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan pengembangan profesi semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yg efektif antara sekolah & masyarakat terkait ( <i>school community</i> )	Menyediakan program yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf & siswa	Mengelola & memelihara gedung & sarana lainnya

Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabilitas kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung & sarana lainnya
---	--	------------------------------	------------------------------------

Sumber : Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, 2003. h. 30

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum, yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendekatan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah, guru, dan tenaga atau staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sistem informasi yang prepentif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas bermutu bagi masyarakat.

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Sejalan dengan itu, Saud berdasrakan pelaksanaan di Negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBS adalah pemberian otonomi ynag luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan professional, serta adanya team work yang tinggi dan professional.

#### 1. Pemberian otonomi luas kepada sekolah

MBS memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai sepewrangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan

pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Untuk mendukung keberhasilan program tersebut, sekolah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar. Selain itu, sekolah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.

2. Partisipasi masyarakat dan orang tua

Dalam MBS pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai nara sumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

3. Kepemimpinan yang demokratis dan profesional

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah pendidik yang profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengimplementasikan proses *Bottom up* secara demokratis, sehingga

semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

4. Team work yang kompak dan transparan

Dalam MBS, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja team work yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dalam dewan pendidikan dan komite sekolah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “sekolah sekolah yang dapat dibanggakan” oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling benerjasa, tetapi masing-masing memberi kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara *kaffah*. Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak-pihak terkait bekerja sama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target yang disepakati bersama. Dengan demikian, keberhasilan MBS merupakan hasil sinergi (*synergistic effect*) dari kolaborasi team yang kompak dan transparan. Dalam konsep MBS kekuasaan yang dimiliki sekolah mencakup pengambilan keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran; rektutmen dan manajemen tenaga kependidikan serta manajemen keuangan sekolah.<sup>55</sup>

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap system yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat.

#### **D. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Dalam pelaksanaan MBS di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya, Indonesia perlu belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman sendiri di bidang pengelolaan pendidikan selama ini.

---

55 E. Mulyasa. Op.cit, hal.38

*School based management* merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami pendidikan. Sedangkan kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Dalam manajemen ini sekolah dituntut memiliki *accountability* (pertanggung jawaban) baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBS menawarkan kepala sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih memadai bagi para siswa. Adanya otonomi dalam pengelolaan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin, keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, mereka yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan mereka yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Pertanyaan selanjutnya, apakah pemberian otonomi tersebut akan menyelesaikan semua persoalan pendidikan? Jawabnya tidak, bahkan mungkin menimbulkan masalah baru, sepanjang kriteria yang ditetapkan tidak dilaksanakan sebagaimana seharusnya. Manajemen berbasis sekolah yang sedang dikembangkan di Indonesia lebih menekankan pada pemberian kewenangan, kepercayaan, dan kemandirian kepada sekolah untuk mengelola dan mengembangkan sumberdaya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah masing-masing serta mempertanggungjawabkan hasilnya kepada orang tua siswa, masyarakat, pemerintah dalam koridor kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Umaedi target utama manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di Indonesia adalah “ pemberdayaan sekolah untuk secara mandiri dapat meningkatkan mutu pendidikan masing-masing. Oleh karena itu,



kemampuan *leadership* dan manajemen sekolah dan ketersediaan *resources* yang memadai merupakan persayaratan bagi keberhasilan pelaksanaan manajemen ini”.<sup>56</sup>

Fenomena pemberian kemandirian kepada sekolah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari sifat rasional normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan pada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat mengapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Dalam pengimplementasian konsep MBS, sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel di dalam kerangka arah dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah atau pendidikan. Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah untuk terus meningkatkan diri. Sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel sekolah, khususnya siswa. Jadi sekolah harus mengontrol semua sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

Manajemen berbasis sekolah merujuk kepada suatu sistem pengelolaan sekolah yang berorientasi pada pencapaian mutu dan efektifitas pendidikan

---

56 Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2000), h. 33.

melalui pedelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada sekolah untuk menetapkan kebijakan dan prioritas-prioritas programnya sendiri sesuai dengan kondisi dan kebutuhan setempat, namun tetap dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Dengan sistem manajemen yang berbasis sekolah, sekolah tidak lagi hanya berperan sebagai pelaksana teknis operasional kebijakan-kebijakan pusat, tapi justru memegang kendali utama dalam pengambilan berbagai keputusan strategis sekolah sepanjang selaras dengan koridor kebijaksanaan pusat.

Dalam arti yang sesungguhnya, sebenarnya sulit memberikan contoh manajemen berbasis sekolah yang “uniformitas” dan “konformitas” sekaligus, karena dalam kenyataan juga tidak mudah menemukan sekolah yang karakteristik “kancah”nya atau “pacakan”nya sama. Model manajemen berbasis sekolah berikut merupakan model yang pada umumnya memiliki ciri-ciri universal, sehingga setiap sekolah yang akan mengadopsi model ini perlu mengadaptasikan dengan karakteristik kancah di sekolah masing-masing. Model manajemen berbasis sekolah berikut pada dasarnya ditampilkan menurut pendekatan sistem (berfikir sistem), yaitu output-proses-input. Urutan ini dipilih dengan alasan bahwa setiap kegiatan sekolah akan dilakukan, termasuk kegiatan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), semestinya dimulai dari “output” yang akan dicapai, kemudian ke “proses”, dan baru ke “input” yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses proses. Namun, langkah-langkah pemecahan persoalannya ditempuh dengan mengikuti urutan yang berlawanan dengan analisi SWOT.

Menurut Slamet Manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, maka setiap penjelasan tersebut telah menginklusifkan otonomi di partisipasi. Artinya, setiap pembahasan butir-butir berikut selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Secara ringkas, manajemen berbasis sekolah dapat diuraikan seperti berikut<sup>57</sup> :

## **1. Output**

Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah pencapaian/prestasi yang dihasilkan oleh proses/prilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitasnya, kualitasnya, produktivitasnya efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya, dengan keterangan seperlunya seperti berikut. *Efektivitas* adalah

---

57 Slamet. Op Cit. 23

ukuran yang menyatakan seberapa jauh sasaran (kualitas, kuantitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. *Kualitas* adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Mutu barang atau jasa dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti disain, operasi produk atau jasa dan pemeliharannya. *Produktivitas* adalah hasil perbandingan antara output dibagi input. Baik output maupun input adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input dapat berupa tenaga kerja, modal, bahan, dan energi. Kuantitas output dapat berupa jumlah barang atau jasa, tergantung pada jenis pekerjaan.

*Inovasi* adalah proses yang kreatif dalam mengubah input, proses, dan output agar dapat sukses dalam menanggapi dan megantisipasi perubahan-perubahan internal dan ekstrnal sekolah. Inovasi selalu memberikan nilai tambah terhadap input, proses, maupun output yang ada.

*Kualitas kehidupan kerja* adalah kinerja sekolah yang ditujukan oleh ukuran tentang bagaimana warga sekolah merasakan hal-hal seperti: pekerjaannya, kemanfaatannya, kondisi kerjanya, kesan dari anak buah terhadap bapak/ibu buah, kawan/kolega kerjanya, peluang untuk maju, pengembangan, kepastian, keselamatan dan keamanan, dan imbal jasa.

*Moral kerja* adalah tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaannya, kejujurannya, kerajinannya, komitmennya, tanggungjawabnya, motivasi kerjanya, dan jiwa kewirausahaannya (bersikap dan berfikir mandiri, memiliki berani mengambil resiko, tidak suka mencari kambing hitam, selalu berusaha menciptakan dan meningkatkan nilai sumberdaya, terbuka terhadap umpan balik, selalu ingin mencari perubahan yang lebih baik, tidak pernah merasa puas dan terus menerus melakukan inovasi dan improvisasi demi perbaikan selanjutnya, dan memiliki tanggungjawab moral yang baik).

## **2. Proses**

Proses merupakan berubahnya “sesuatu” menjadi “sesuatu yang lain”. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut “input”, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam

pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah (1) proses pengambilan keputusan, (2) proses pengelolaan kelembagaan, (3) proses pengelolaan program, dan (4) proses belajar mengajar.

a. Proses pengambilan keputusan

Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu “inti” manajemen berbasis sekolah. Esensi proses pengambilan partisipatif adalah untuk mencari “wilayah kesamaan” antara kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (*stakeholder*) yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan pemerintah/ yayasan). Wilayah kesamaan inilah yang menjadi modal dasar untuk menumbuhkan “rasa memiliki” bagi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dan ini dapat dilakukan secara efektif melalui pelibatan semua kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Tentunya tidak semua wilayah (zona) pengambilan keputusan harus melibatkan semua kelompok kepentingan. Ada wilayah-wilayah yang memang merupakan hak prerogatif pimpinan untuk diputuskan secara sendirian dan bawahan harus menerimanya tanpa syarat. Kalaupun pemimpin melibatkan kelompok-kelompok kepentingan, maka hal ini harus dipikirkan secara mendalam dan terkontrol pelaksanaannya.

b. Proses Pengelolaan Kelembagaan

Sekolah, sebagai lembaga pendidikan, harus dikelola secara profesional agar menjadi “sekolah belajar” (*learning school*) yang mampu menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya, untuk menjadi sekolah belajar, maka sekolah harus : (a) Memberdayakan sumberdaya manusianya seoptimal mungkin. (b) Memfasilitasi warga sekolahnya untuk belajar terus menerus dan belajar kembali. (c) Mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya. (d) Memberi tanggung jawab kepada warganya. (e) Mendorong setiap warganya untuk “mempertanggungjawabkan” (*accountability*) terhadap hasil kerjanya. (f) Mendorong adanya

*teamwork* yang kompak dan cerdas dan *shared value* bagi setiaparganya. (g) Merespon dengan cepat terhadap pasar (pelanggan). (h) Mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya *customer focused*. (i) Mengajak warganya untuk nikmat/ siap terhadap perubahan. (j) Mendorong warganya untuk berfikir sistem, baik dalam cara berfikir, cara mengelola, maupun cara menganalisis sekolahnya. (k) Mengajak warganya untuk komitmen terhadap “keunggulan kualitas. (l) Mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

c. Proses Pengelolaan Program

Pengelolaan program merupakan pengkoordinasian dan penyerasian program sekolah, yang meliputi (a) perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program sekolah, (b) pengembangan kurikulum, (c) pengembangan proses belajar mengajar, (d) pengelolaan sumberdaya manusia (guru, karyawan, koselor, dsb), (e) pelayanan siswa, (f) pengelolaan fasilitas, (g) pengelolaan keuangan, (h) perbaikan program, dan (i) pembinaan hubungan antara sekolah dan masyarakat.

d. Proses Belajar Mengajar

Sedangkan proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan yang dilakukan melalui interaksi perilaku pengajar, baik di ruang maupun di luar kelas. Karena proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar, maka penekanannya bukan sekedar penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), tetapi merupakan internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan hayati serta dipraktekkan oleh pelajar (*etos*).

Selain itu, proses belajar mengajar semestinya lebih mementingkan proses belajar pencarian jawaban dari pada memiliki jawaban. Karena itu, proses belajar mengajar yang lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh pengajar kurang efektif. Proses belajar mengajar yang efektif semestinya menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa keingintahuan, dan eksprementasi-eksprementasi untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru, menumbuhkan demokrasi, dan memberikan toleransi pada

kekeliruan-kekeliruan akibat kreativitas berfikir.

### 3. Input

Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Berikut ini disampaikan sejumlah input dengan uraian seperlunya.

#### a. Visi

Setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh kedepan kemana sekolah akan dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

#### b. Misi

Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi masing-masing dari semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

#### c. Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran misi. Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai. Tujuan dirumuskan untuk jangka waktu 1-3 tahunan.

#### d. Sasaran

Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/ dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu 1 tahun, satu catur wulan, atau satu bulan. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat pesifik, terukur, jelas

kreterianya, dan disertai dengan indikator-indikator yang terinci.

e. Struktur Organisasi

Mengingat fungsi dasar sekolah berubah, dari subordinasi menjadi otonomi, dari pengambilan keputusan tunggal menjadi pengambilan keputusan partisipatif, sudah tentu perubahan ini berdampak pada struktur organisasi yang telah ada, serta peran dari kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

f. Input Manajemen

Kepala sekolah mengatur dan mengurus sekolahnya melalui sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan baik. Berikut adalah sejumlah input manajemen, keterangan seperlunya :

1) Tugas

Kepala sekolah harus jelas memberikan tugas-tugas kepada bawahannya, yang dilengkapi dengan ketentuan-ketentuan mengenai fungsi, wewenang, tanggung jawab, kewajiban dan hak anak.

2) Rencana

Rencana /rancang-bangun adalah diskripsi produk untuk keperluan pembuatan/pembangunan (diskripsi tersebut kualifikasi untuk sumber daya manusia, spesifikasi untuk sumberdaya selain sumber daya manusia). Rencana juga mengandung kegiatan untuk keperluan penyelenggaraan, dalam arti cukup lengkap untuk berlangsung. Dalam pendidikan, rencana yang dimaksud adalah rencana/ pengembangan sekolah.

3) Program

Program adalah alokasi sumberdaya kedalam kegiatan-kegiatan, menurut jadwal-waktu dan menunjukkan tata laksana yang sinkron. Dengan kata lain program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah-langkah untuk mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan,

sebagai salah satu konsekuensi dari koordinasi.

4) Limitasi /Ketentuan-Ketentuan

Input manajemen yang menyangkut limitasi, yaitu yang muncul dalam berbagai bentuk ketentuan, seperti yang menyangkut kualifikasi, spesifikasi dan metode ataupun prosedur, manual dan peraturan-perundangan. Input manajemen yang berupa limitasi ini pada dasarnya merupakan aturan atau *rule of the game* yang perlu diikuti oleh semua warga agar pengembangan sekolah berjalan lancar untuk mencapai tujuannya.

5) Pengendalian

Input manajemen yang menyangkut pengendalian dan pengawasan, yaitu yang muncul dalam wujud Tindakan Turun Tangan (T3), untuk meyakinkan bahwa tujuan/sasaran sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

f. Sumber Daya

Sumberdaya merupakan jenis input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya, dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.

1) Sumber Daya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan hasil ciptaan-Nya yang paling sempurna dan karenanya harus didudukkan pada posisi tertinggi dalam setiap kehidupan organisasi termasuk organisasi yang disebut sekolah. Karena itu, sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, staf, siswa, dll) merupakan jiwa sekolah dan merupakan satu-satunya sumberdaya aktif, dan sumberdaya selebihnya merupakan sumberdaya pasif. Pada dasarnya, agar sekolah dapat berjalan secara efektif



dan efisien, diperlukan kesiapan sumberdaya manusia. Kesiapan sumberdaya manusia = kesiapan kemampuan + kesiapan kesanggupan. Kesiapan kemampuan menyangkut persyaratan kualifikasi dan kesiapan kesanggupan menyangkut pemenuhan kepentingan sumberdaya manusia.

2) Sumber Daya Selebihnya

Sumber daya selebihnya dapat dikelompokkan menjadi: peralatan, perlengkapan, perbekalan, bahan/material/ sumberdaya alam, uang dan perangkat-perangkat lainnya, yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah.

### E. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut (Depdiknas)<sup>58</sup> :

1. Penyusunan basis data dan sebagai profil sekolah presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
2. Melakukan evaluasi diri (*self assement*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa.

Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, menyediakan sumberdaya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.

Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah

---

58 Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Dikdasmen, 2001).h. 19

bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahunan itu dana tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya kenaikan NEM rata-rata dalam prosentasi tertentu, perolehan prestasi dalam bidang keterampilan, olah raga dsb). Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara sekolah yang satu dengan yang lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelanjaan dan siapa yang akan menyampaikan.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumberdaya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan kepada output pembelajaran. Oleh karena itu dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut sekolah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mengandung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat strategi perencanaan

dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu (i) mampu mengidentifikasi perubahan pokok di sekolah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program sekolah dalam periode satu tahun, dan (ii) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus meyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang sering merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus dilaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu untuk representatif untuk melaksanakannya, sementara utatan dan logika pengembangan telah juga di sesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk menyesuaikan program dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

Melakukan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan sejauh mana pencapaiannya. Karena fokus kita adalah mutu meneliti efektifitas dan efesiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka pencapaian mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karena selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program dimasa mendatang. Demikian aktivitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

## **F. Tantangan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Menurut Umaedi sedikitnya ada tiga tantangan yangn dihadapi oleh sekolah untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah ini<sup>59</sup> yaitu :

### **1. Kemampuan Sekolah (*Capacity Building*)**

Tantangan utama pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah rendahnya kemampuan sekolah untuk melaksanakan manajemen ini, karena kurangnya sumberdaya pendidikan. Sebagaimana telah dijelaskan, keberhasilan manajemen ini sangat bergantung pada

---

59 Umaedi, Op. Cit. 38

faktor *leadership* dan ketersediaan *resources* yang memadai. Namun harus diakui, kemampuan rata-rata kepemimpinan kepala sekolah dewasa ini merupakan masalah yang paling utama dalam manajemen pendidikan. Sementara sumberdaya pendidikan yang lain, seperti pembiayaan dan sarana prasarana pendidikan jauh dari standar minimal yang diperlukan sekolah untuk bisa operasional secara optimal.

Untuk mengatasi masalah *capacity building* tersebut di atas maka diperlukan seleksi kepala sekolah secara ketat, peningkatan kemampuan manajemen kepala sekolah secara profesional, serta uji profesi dan sertifikasi kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara berkala. Sementara itu, pembiayaan dan sarana prasarana pendidikan perlu dipenuhi oleh pemerintah sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan. Kekurangan sumberdaya lainnya perlu diupayakan oleh sekolah melalui kegiatan-kegiatan produktif dan dukungan masyarakat setempat.

## **2. Transparansi Manajemen**

Tantangan kedua adalah bagaimana menciptakan iklim dan budaya keterbukaan (transparansi) dalam manajemen sekolah. Telah menjadi pengetahuan umum, bahwa manajemen sekolah khususnya yang berkaitan dengan perencanaan dan penggunaan biaya pendidikan amat tertutup. Hanya kepala sekolah dan bendaharawan sekolah yang mengetahui berapa besar dana yang terhimpun sekolah baik dari pemerintah pusat (rutin dan pembangunan), pemerintah daerah, maupun dari masyarakat. Mereka juga yang mengetahui untuk apa dana tersebut dibelanjakan dan bagaimana dipertanggung jawabkan.

Untuk mengatasi tantangan ini maka transparansi manajemen adalah suatu keharusan dan menjadi alat kontrol utama dan pertama dalam pelaksanaan Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah. Setiap unsur yang terlibat dalam Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: kepala sekolah, guru, tenaga lainnya, orang tua, dan masyarakat, mempunyai akses yang sama untuk memperoleh informasi yang benar tentang pengelolaan sumberdaya pendidikan. Dengan demikian setiap unsur dapat melakukan kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan, sehingga berbagai penyimpangan dapat di cegah dan target mutu pendidikan dapat tercapai.

### 3. Akuntabilitas

Tantangan ketiga adalah seberapa jauh pertanggunggugatan sekolah terhadap kegiatan dan hasil pendidikan yang telah dicapai. Masalah akuntabilitas selama ini hampir tidak mendapat perhatian. Apakah suatu kinerja sekolah menunjukkan suatu prestasi atau tidak, sekolah tidak memperoleh penghargaan atau sanksi apa-apa. Sehingga yang terjadi, sekolah hanya melaksanakan rutinitas sepanjang tahun dan selama bertahun-tahun tanpa target yang jelas. Karena Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kewewenangan dan tanggung jawab yang cukup besar dalam penyelenggaraan pendidikan, maka sekolah perlu mempertanggungjawabkan proses dan hasil pendidikan yang telah dicapai kepada para *stakeholder* pendidikan.

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Berdasarkan laporan hasil program ini, mereka dapat menilai apakah MBS ini telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Bilamana berhasil, maka orang tua, masyarakat dan pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Sebaliknya apabila tidak berhasil, maka sekolah perlu dimintai pertanggungjawaban atas kegagalan dalam penyelenggaraan pendidikan bagi siswa dan diberikan teguran atau sanksi lain atas hasil kinerjanya yang dianggap memenuhi syarat.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan manajemen alternatif yang memberikan kemandirian kepada sekolah untuk mengatur dirinya sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, tetapi masih tetap mengacu kepada kebijakan nasional. Konsekuensi dari pelaksanaan program ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua/masyarakat, guru, kepala sekolah, siswa dan staf lainnya di satu sisi dan pemerintah (Depdiknas) di sisi lainnya sebagai partner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu.

Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen, strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah antara lain meliputi evaluasi diri untuk

menganalisa kekuatan dan kelemahan sekolah dan hasil evaluasi tersebut, sekolah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan menyusun rencana program sekolah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi sekolah dan sumberdaya yang tersedia. Dalam penyusunan program, sekolah harus menetapkan indikator atau target mutu yang ingin dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan output) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/penyusunan program sekolah dimasa mendatang sebagai bahan kajian dan informasi pertimbangan dalam upaya melakukan perbaikan, pengembangan dan pembaharuan manajemen madrasah kedepan. Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.

## **G. Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

### **1. Pengertian Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Pengertian Efektivitas banyak dikemukakan oleh para ahli di antaranya Komariah dan Triatna bahwa “Efektivitas menunjukkan ketercapaian tujuan/sasaran yang telah ditetapkan”<sup>60</sup>. Menurut Siagian “Efektivitas berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan”.<sup>61</sup> Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu pekerjaan dinilai baik atau tidak apabila dapat menjawab pertanyaan kapan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan. Pendapat di atas sejalan dengan Mulyasa yang mengartikan efektivitas adalah “adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju,...bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional”.<sup>62</sup>

60 Komariah, Aan, dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara.2005), h.8

61 S. P. Siagian. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1995) h. 151

62 Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung : Remaja

Dengan redaksi yang berbeda dikemukakan oleh Robbin yang menyatakan bahwa efektivitas diartikan “sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya”.<sup>63</sup> Sedangkan Davis dan Wether mengartikan efektivitas adalah “menghasilkan sesuatu dan melayani masyarakat dengan tepat”.<sup>64</sup> Adapun Prawirosantono mengartikan “efektivitas adalah mengacu kepada ukuran keberhasilan pencapaian satu tujuan, atau apa yang dicapai dibandingkan apa yang direncanakan”.<sup>65</sup> Menurut Adair efektivitas diartikan sebagai pencapaian tujuan; “apa yang dicapai sesuai dengan yang diinginkan.”<sup>66</sup> Pendapat di atas didukung oleh Gaspersz yang menyatakan bahwa “efektivitas adalah pencapaian tujuan”.<sup>67</sup> Konsep di atas merupakan pendekatan total quality manajemen yang menyarankan bahwa efektivitas yang dilakukan pemimpin dalam kepemimpinan manajemen kualitas bukan hanya untuk menemukan atau mencata kegagalan yang dibuat pekerja dan memberikan hukuman atas kegagalannya. Tetapi yang paling esensi adalah menghilangkan penyebab kegagalan dan mencari solusinya dengan membantu pekerja untuk lebih baik dalam mengerjakan pekerjaannya dengan memperhatikan pencapaian tujuan.

Davis dan Wether mengartikan efektivitas adalah menghasilkan sesuatu dan melayani masyarakat dengan tepat.<sup>68</sup> Adapun Prawirosantono mengartikan efektivitas adalah mengacu kepada ukuran keberhasilan pencapaian satu tujuan, atau apa yang dicapai dibandingkan apa yang direncanakan.<sup>69</sup>

Senada dengan itu, Komaruddin menyatakan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.

---

Rosdakarya. 2003) h.82.

63 Stephen P. Robbin, *Teori Organisasi: Struktur, Disain dan Aplikasi*, terjemahan Yusuf Udaya. (Jakarta: Arcan, 1995) h. 49

64 William B. Werther and Keith Davis, *Human Resources Management*, (New York: Mc Graw hill Inc, 1981) h. 7

65 Suyadi Prawirosantono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999) h. 27

66 John Adair, *Effective Decision making*, (Calcuta: Rupa & Co., 1980) h. 153

67 Gaspersz, Vincent, *Total Quality Management (TQM)*. (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002).h. 199.

68 William B. Werther and Keith Davis, *Human Resources Management*, (New York: Mc Graw hill Inc, 1981) h. 7

69 Suyadi Prawirosantono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999) h. 27

Lebih lanjut dikemukannya bahwa, hasil kerja dikatakan efektif apabila terdapat kemampuan dalam pelaksanaan tugas-tugas sebagai usaha untuk keseimbangan yang dinamis antara kualitas dan kuantitas kerja. Ketidakefektifan suatu kerja dapat pula terjadi karena tidak didapatinya tenaga profesional serta tidak berpengalaman, berpengetahuan yang sangat minim dan tidak didukung oleh dana yang memadai.<sup>70</sup>

Menurut Patricia Buhler bahwa yang dikatakan efektif berarti mengerjakan pekerjaan yang benar dan efisien. Efektivitas didefinisikan juga sebagai suatu ukuran tingkatan input yang dapat dibandingkan terhadap output yang ditargetkan (ukuran keberhasilan mencapai output yang ditargetkan).<sup>71</sup> Sehingga dalam berbagai keadaan dan kondisi biasanya penggunaan kata efektif dan efisien cenderung digunakan sejalan.

Jadi efektivitas merupakan suatu ukuran keberhasilan / kesuksesan dalam melakukan tugas-tugas sesuai dengan perencanaannya, baik dilakukan atas nama perorangan, organisasi maupun lembaga / instansi, yang dalam pelaksanaannya didukung oleh tenaga profesional, berpengalaman dan memiliki pengetahuan serta dana yang memadai.

Dalam perkembangan selanjutnya, efektivitas menjadi isu sentral baik secara implisit maupun eksplisit, dalam semua pekerjaan pakar dan peneliti yang melakukan kajian tentang organisasi.<sup>72</sup> Karena efektivitas sesuatu dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai keberhasilan sesuatu pekerjaan maupun keadaan. Dengan demikian, menurut March dan Sutton bahwa penggambaran variasi efektivitas merupakan salah satu tema abadi dalam studi kinerja organisasi.<sup>73</sup>

Dari pengertian tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa efektivitas adalah tingkat keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dalam melayani masyarakat sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dengan demikian dari pengertian efektivitas dan Manajemen berbasis madrasah di atas dapat dipahami bahwa efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah

---

70 Komarudin, *Managemen Berdasarkan Sasaran*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 30

71 Patricia Buhler, *Alpha teach yourself: Management Skills dalam 24 Jam*, (Jakarta : Prenada, 2004), Cet. ke-1, h.7

72 K.S. Cameron, "Effectiveness as Paradox: Concesus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness" . *Management Science*, Vol.32, No.5 Tahun 1986

73 Charles Lusthaus, *et.al.*, *Organizational Assesment*, (Washingthon, D.C. : International American Development Bank, 2002), h.94



(MBM) adalah Kesesuaian antara hasil yang diharapkan dengan hasil kenyataan tentang otonomi sekolah dalam pemanfaatan semua sumber daya (*resources*) sehingga sekolah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan mempertanggungjawabkannya. Secara sederhana efektivitas MBM itu berkaitan dengan terlaksanakannya tugas pokok sekolah dan tercapainya tujuan. Hal ini sejalan dengan Mulyasa yang mengemukakan bahwa “efektivitas itu berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Dengan demikian efektivitas MBM adalah bagaimana MBM berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah”.<sup>74</sup>

Berdasarkan pengertian di atas dapat dinyatakan bahwa efektivitas MBM adalah keberhasilan MBM dalam memanfaatkan sumber daya dan menjalin partisipasi masyarakat dalam mewujudkan tujuan sekolah.

## **2. Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Dalam konteks analisis efektivitas manajemen berbasis madrasah sangat penting dan menjadi keniscayaan untuk memperhatikan konsep-konsep yang berkaitan dengannya, misalnya harus dipahami tentang konsep manajemen, fungsi-fungsi manajemen dan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*). Sehingga memaknai efektivitas manajemen berbasis madrasah benar-benar koherens, korespondens dan pragmatis dalam tinjauan multidimensi.

### **a. Pengertian Manajemen**

Manajemen esensinya adalah seni mengatur sumber daya secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan. Sebagaimana dikemukakan oleh Malayu bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian hakekatnya manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Pada kegiatan-kegiatan dari

---

74 Mulyasa. Op.Cit. 82

sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dulu.

Lebih rinci, pengertian manajemen dapat ditinjau dari tiga pengertian yaitu manajemen sebagai proses, manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia dan manajemen sebagai ilmu (*science*) dan seni. Tiga tinjauan ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 2.2. : Tiga Tinjauan Pengertian Manajemen**

Manajemen sebagai proses	Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia	Manajemen sebagai ilmu ( <i>science</i> ) dan seni
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan Tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi</li> <li>• Fungsi untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.</li> <li>• Cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain.</li> </ul>	<p>Merupakan suatu kumpulan dari individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kolektivitas inilah yang disebut dengan manajemen. Sedangkan orang yang bertanggungjawab terhadap kegiatan manajemen disebut manajer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghubungkan aktivitas manajemen dengan prinsip-prinsip manajemen.</li> <li>• Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.</li> </ul>

Pendapat di atas sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh McShane, “*Management is The art of getting things done through people*”.<sup>75</sup> Manajemen adalah Seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang. Pendapat di atas sejalan dengan Follet yang mendefinisikan manajemen sebagai “seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Artinya para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan”.<sup>76</sup> Selain itu didukung juga oleh Kamaluddin dan Alfian yang menyatakan manajemen itu adalah “seni

75 McShane, Hill. *Principles of Management*. (New York : McGraw-Hill Companies. 2008). h.4

76 Herlambang, Susatyo. Dan Murwani, Arita. *Cara mudah Memahami Manajemen Kesehatan dan Rumah Sakit*. (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2012). h.3.

melaksanakan dan mengatur”.<sup>77</sup>

Dalam konsep lain dikemukakan oleh Dessler : “*Manahement is the managers of organization or the study of what managers do.*”<sup>78</sup> Manajemen adalah manajer organisasi atau studi tentang apa yang manajer lakukan

Menurut Mullins, “*Management is seen best, therefore, as a process common to all other funtions carried out within the organization. Management is essentially an integrating activity*”.<sup>79</sup> Manajemen terlihat terbaik, oleh karena itu, sebagai proses umum untuk semua fungsi lainnya yang dilakukan dalam organisasi. Manajemen pada dasarnya merupakan kegiatan mengintegrasikan.

Menurut Williams “Manajemen adalah bekerja melalui orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas yang membantu pencapaian sasaran organisasi seefisien mungkin”.<sup>80</sup>

Daft bahwa “*management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizatinal resources*”.<sup>81</sup> Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organizatinal. Hal ini sejalan dengan Kast dan Rosenzweig yang menyatakan bahwa manajemen itu adalah “melaksanakan fungsi-fungsi tertentu yang dapat ditetapkan seperti menentukan sasaran, merencanakan, merakit sumber daya, mengorganisir, melaksanakan dan mengawasi”.<sup>82</sup>

Dari definisi tersebut di atas, dinyatakan bahwa manajemen itu kajiannya menekankan pada adanya kerjasama antar berbagai unsur dalam organisasi, adanya usaha memanfaatkan sumber daya yang

---

77 Kamaluddin,Ahmad, Undang. Dan Alfian, Muhammad. *Etika Manajemen Islam*.( Bandung: Pustaka Setia, 2010). h.9.

78 Dessler, Gary. *Management Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century*. ( New York : Prentice Hall. 2001). h.3

79 Mullins, Laurie. J. *Management and Organisational Behaviour*. (New York: Prentice Hall, 2005) h. 195

80 Williams, Chuck. *Manajemen*. (Jakarta : Salemba Empat. 2001). h. 8

81 Daft, Richard. L. *New Era Of Management*. (South-Western: Cengage Learning, 2008).h 5.

82 Kast E. Fremont dan Rosenzweig E. James. *Organisasi dan Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) h.7

dimiliki organisasi dan adanya tujuan yang jelas. Seni dan metode atau ilmu dalam manajemen merupakan instrumen yang digunakan untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi.

Dapat juga dipahami bahwa manajemen itu kajiannya menekankan pada proses mengatur, adanya kerjasama antar berbagai unsur dalam organisasi, adanya usaha memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasi dan adanya tujuan yang jelas. Dengan demikian yang dimaksud dengan Manajemen adalah kepandaian dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau kemampuan memanfaatkan sumber-sumber yang ada dan memiliki potensi untuk digunakan dalam pencapaian tujuan. Atau mengkoordinasikan semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan ntuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu skala prioritas yang perlu dipahami dalam manajemen adalah perumusan tujuan.

Dengan manajemen berarti seseorang atau sekelompok orang akan lebih mudah terarah dan sistematis dalam merealisasikan implementasi konsep pada dunia empirik. Pemahamannya tentang manajemen mengantarkan manusia untuk lebih efektif dalam memberdayakan berbagai dimensi atau komponen yang ada dalam organisasi. Adanya kemampuan dan kompetensi manajemen yang dimilikinya dapat memprioritaskan berbagai program dan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Sehingga semua yang ada dalam organisasi memiliki arti penting dalam mekanisme organisasi.

#### b. Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam proses manajemen tidak dapat terlepas dengan kegiatan perencanaan, pengiorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Menurut Fattah “menyebutkan bahwa kegiatan manajerial meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling)”.<sup>83</sup>

---

83 Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosda Karya.1999). h.13

Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia. Hal ini merupakan hal yang sangat esensi dalam implementasi manajemen dalam organisasi. Menurut McShane : *“The four functions that we discuss are (1) Planning, (2) organizing, (3) controlling and (4) leading”*.<sup>84</sup> Lebih jelas dikemukakan oleh Mullins :

- 1) *Planning (translated from the French prevoyer = to foresee, and taken to include forecasting)-examining the future, deciding what needs to be achieved and developing a plan of action.*
- 2) *Organising- providing the material and human resources and building the structure to carry out the activities of the organisation.*
- 3) *Command-maintaining activity among personnel, getting the optimum return from all employees in the interests of the whole organisation.*
- 4) *Co-ordination-unifying and harmonising all activities and effort of the organisation to facilitate its working and success*
- 5) *Control-verifying that everything occurs in accordance with plans, instructions, establishd principles and expressed command.*<sup>85</sup>

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa perencanaan dilakukan untuk meramalkan, dan digunakan untuk memprediksi masa depan, mengambil keputusan untuk memutuskan apa yang perlu dicapai dan mengembangkan serta melaksanakan rencana. Mengorganisir dengan melakukan upaya dalam menyediakan materi dan sumber daya manusia dan membangun struktur untuk melaksanakan kegiatan organisasi. Mempertahankan aktivitas antara personil, mendapatkan pengembalian yang optimal dari semua karyawan untuk kepentingan seluruh organisasi. Memersatukan dan menyelaraskan semua kegiatan dan usaha organisasi untuk memfasilitasi kerja dan keberhasilan yang dapat dilakukan melalui koordinasi. Selain itu juga dilakukan pengawasan (*Control*), dilakukan dengan cara memverifikasi bahwa segala sesuatu terjadi sesuai dengan rencana, petunjuk, prinsip establishd dan perintah diekspresikan.

---

84 McShane, Hill. Opcit. h. 4.

85 Mullins, Laurie. Opcit.h.197.

Sejalan dengan di atas, Dessler mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu adalah :

**Planning:** *Getting department heads to work together to draft a new. Strategic plan, working with small groups of employees to encourage more creative ways of looking at the company's situation, dealing with the interdepartmental conflicts that may arise when one departments plans conflict with another's.*

**Organizing:** *Dealing with the questions of power and company politics. That arise as employees in various departments jockey for position of dominance encouraging communication across departmentallines, understanding how personality, motivation and skills can influence who should or should not be put in charge of various departments.*

**Controlling:** *Influencing subordinates to correct out of control behaviour.*

Dealing with the fact that employees may be motivated to subvert the control system to make themselves look better in the short run; and using effective interpersonal communication skills to encourage employees to change the way they do things.<sup>86</sup>

Perencanaan dilakukan untuk bekerja sama dengan membuat rencana strategis, bekerja sama dengan kelompok-kelompok kecil atau pegawai untuk mendorong cara kerja yang lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah.

Pengorganisasian, berurusan dengan pertanyaan-pertanyaan tentang kekuasaan dan politik perusahaan. Memahami bagaimana kepribadian, motivasi dan keterampilan dapat mempengaruhi. Pengendalian, Mempengaruhi bawahan untuk memperbaiki keluar dari kontrol perilaku. Berurusan dengan fakta bahwa karyawan dapat termotivasi untuk menumbangkan sistem kontrol untuk membuat diri mereka terlihat lebih baik dalam jangka pendek, dan menggunakan keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif untuk mendorong karyawan untuk mengubah cara mereka melakukan tugas dan tanggungjawab.

Pendapat di atas lebih dikembangkan oleh McShane yang mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu adalah : *Planning is a formal process where by managers choose goals, identify*

---

86 Dessler, Gary. Opcit. h.10.

*actions to attain those goals, allocate responsibility for implementing actions to specific individuals or units, measure the success of actions by comparing actual results against the goals and revise plans accordingly.*

*Organizing : The process of deciding who within an organization will perform what tasks. Where decision will be made, who reports to whom, and how different parts of the organization will coordinate their activities to pursue a common goal.*

*Controlling is the process of monitoring performance against goals, intervening when goals are not met and taking corrective action.*

*Leading is the process of motivating, influencing and directing others in the organization to work productively in pursuit of organization.*<sup>87</sup>

Perencanaan adalah suatu proses formal di mana oleh manajer memilih tujuan, mengidentifikasi tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, mengalokasikan tanggung jawab untuk melaksanakan tindakan-tindakan kepada individu tertentu atau unit. Dalam mengukur keberhasilan tindakan dengan membandingkan hasil aktual terhadap tujuan dan merevisi rencana sesuai. Pengorganisasian, merupakan proses memutuskan siapa dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Pengendalian adalah proses pemantauan kinerja terhadap tujuan, intervensi ketika tujuan tidak tercapai dan mengambil tindakan korektif. Memimpin adalah proses memotivasi, mengarahkan orang lain dalam organisasi untuk bekerja secara produktif dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Terry dan Rue, Manajer dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen yaitu :

- 1) *Planning* – menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
- 2) *Organizing* – mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan membebrikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
- 3) *Staffing* – menentukan keperluan-keperluan sumber

---

87 McShane, Hill. Opcit. h. 4-6.

daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

- 4) *Motivating* – mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.
- 5) *Controlling* – mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.<sup>88</sup>

Fungsi-fungsi manajemen di atas lebih luas lagi dikemukakan oleh Terry sebagai berikut :

- 1) *Planning* ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan yang mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan.
- 2) *Organizing* mencakup ; (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok. (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut.(c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.
- 3) *Actuating*, kegiatannya mencakup aktivitas seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. *Actuating* mencakup kegiatan memberikan penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada pegawai-pegawai.
- 4) *Staffing* kegiatannya mencakup mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.
- 5) *Directing*, merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan. Sehingga pegawai memiliki pengetahuan dan akan bekerja lebih efektif yang salah satu kegiatannya adalah memberi orientasi kepada pegawai.
- 6) *Controlling*, melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan

---

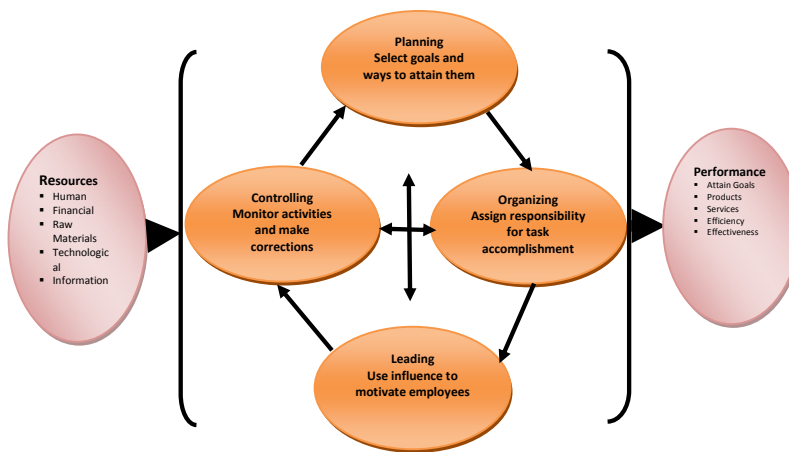
88 Terry. R. George dan Rue W. Leslie. *Dasar-Dasar manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). H. 10



sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.

- 7) *Innovating*, Pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama.
- 8) *Coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.<sup>89</sup>

Fungsi-fungsi manajemen di atas oleh Daft dikemukakan lebih jelas dan rinci, karena diuraikan melalui skematis proses manajemen. Itu artinya bahwa fungsi-fungsi manajemen merupakan proses kerja di dalam organisasi baik organisasi pendidikan maupun organisasi perusahaan. Proses tersebut digambarkan dalam paradigma berikut ini :



**Gambar 2.1 : Management Functions**

*Planning the management function concerned with defining goals for future organizational performance and deciding on the tasks and resources needed to attain them.*

*Organizing the management function concerned with assigning task, grouping tasks into departments and allocating resources to*

89 Terry, R. George. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000). h. 17-18.

*departements.*

*Leading the management function that involves the use of influence to motivate employees to achieve the organization goals.*

*Controlling the management function concerned with monitoring employees activities keeping the organization on track toward its goals and making corrections as need.*<sup>90</sup>

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan upaya merumuskan tujuan untuk kinerja organisasi masa depan dan sesuai dengan tugas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi .

Pengorganisasian, fungsi manajemen yang berhubungan dengan tugas menetapkan, mengelompokkan tugas dan mengalokasikan sumber daya untuk setiap bidang. Memimpin, fungsi manajemen yang melibatkan penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengontrol, fungsi manajemen yang bersangkutan dengan pemantauan aktivitas karyawan menjaga organisasi di jalur menuju tujuannya dan membuat koreksi sesuai kebutuhan.

*Lussier* menjelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu mencakup : *Planning, the process of setting objectives and determining in advance exactly how the objectives will be met. Organizing, the process of delegating and coordinating tasks and allocating resources to achieve objectives. Leading, the process of influencing employees to work toward achieving objectives. Controlling, the process of establishing and implementing mechanisms to ensure that objectives are achieved.*<sup>91</sup>

Perencanaan, proses menetapkan tujuan dan menentukan terlebih dahulu bagaimana tujuan akan terpenuhi. Pengorganisasian, proses mendelegasikan dan mengkoordinasikan tugas dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan. Memimpin, proses mempengaruhi karyawan untuk bekerja untuk mencapai tujuan. Mengontrol, merupakan proses pembentukan dan pelaksanaan mekanisme untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

---

90 Richard L. Daft. *New Era of Management*. ( South-Western: Cengage Learning. 2010). h. 6.

91 Lussier. N. Robert. *Management Fundamentals, concepts, Applications, Skill Development*. ( South-Western: Cengage Learning. 2008). h. 12.

c. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*)

Dalam upaya memberikan pemahaman tentang manajemen mutu terpadu, perlu dikemukakan konsep mutu. Menurut Vroeijenstijn “mutu (quality) merupakan kondisi dasar untuk mampu berkompetisi, memiliki daya tarik (*attractiveness*) dan untuk bisa bertahan (*survival*).<sup>92</sup>

Dalam mendefinisikan kualitas, ada lima pakar utama dalam TQM (*total quality management*) yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama. Dinyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi”.<sup>93</sup> Menurut Nasution, menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.<sup>94</sup>

Garvin menjelaskan bahwa kualitas adalah “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen”.<sup>95</sup> Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yaitu dalam elemen-elemen adalah : [1] Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. [2] Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. [3] Kualitas merupakan kondisi yang berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)”.<sup>96</sup>

Menurut Gaspersz “Manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*) adalah suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap

---

92 Ton Vroeijenstijn, “*Quality Assurance in Europe; Background and The State of Arts*”, Makalah disampaikan pada seminar “*On Quality Assurance in Higher Education*”, (Yogyakarta July 18-19, 2002.)

93 Yamit, Zulian. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), h. 7

94 Nasution.M.N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. (Jakarta:Ghalia Indonesia.2001). h. 16.

95 Ibid. h. 16

96 Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Manajemen.Edisi Revisi*. (Yogyakarta: Andi. 2003). h 3.

level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.....Manajemen kualitas berorientasi pada proses yang mengintegrasikan semua sumber daya manusia, pemasok-pemasok (*suppliers*), dan para pelanggan (*customers*) dilingkungan perusahaan (*Corporate environment*).<sup>97</sup>

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa Manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*) merupakan perbaikan yang dilakukan secara terus menerus dalam upaya memenuhi kepuasan pelanggan dengan mengintegrasikan elemen-elemen penting yang ada dalam organisasi pendidikan atau perusahaan.

Manajemen mutu dalam pendidikan merupakan cara dalam mengatur semua sumber daya pendidikan, yang diarahkan agar semua orang yang terlibat di dalamnya melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan sehingga menghasilkan jasa yang sesuai bahkan melebihi harapan pelanggan. Menurut Hensler dan Brunell dalam Usman ada empat prinsip utama dalam MMTP yaitu “1) kepuasan pelanggan, 2) respek terhadap semua orang, 3) manajemen berdasarkan fakta, 4) perbaikan terus menerus”.<sup>98</sup> Menurut Goetsch dan Davis masih dalam usman menambahkan bahwa “komponen-komponen MMTP selain di atas ada juga tentang kerjasama tim, perbaikan sistem secara terus menerus, pendidikan dan pelatihan adanya keterlibatan dan pemberdayaan guru dan staf tata usaha”.<sup>99</sup>

Menurut Juran dalam Gaspersz mengemukakan bahwa pendekatan-pendekatannya terhadap perbaikan kualitas (*quality improvement*) mencakup hal-hal berikut :

- (1) Menciptakan kesadaran dari kebutuhan dan kesempatan untuk perbaikan/peningkatan. (2) Mengamanatkan/menugaskan peningkatan kualitas, dan membuatnya sebagai bagian dari setiap deskripsi pekerjaan. (3) Menciptakan infrastruktur : menetapkan dewan kualitas, memilih proyek untuk perbaikan, menentukan/

---

97 Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management TQM..* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002). h. 6-7.

98 Usman, Husaini. Op cit. 464-465

99 Ibid, 466

menunjuk tim, menyiapkan fasilitator. (4) memberikan pelatihan tentang bagaimana meningkatkan kualitas. (5) Meninjau kembali kemajuan secara teratur. (6) Memberikan penghargaan kepada tim pemenang (7) Mempromogandakan/mempopulerkan hasil-hasil perbaikan kualitas. (8) Memperbaiki sistem balas jasa (*reward system*) dalam menjalankan perbaikan kualitas (9) Mempertahankan momentum melalui perluasan rencana bisnis yang mencakup sasaran untuk peningkatan kualitas.<sup>100</sup>

Selain pendapat di atas, Juran dan Edward Deming juga memperkenalkan “segitiga mutu yaitu komitmen, keterlibatan staf dan pendekatan ilmiah”.<sup>101</sup> Menurut Tampubolon dalam manajemen mutu terdapat tiga sistem yang berkembang, yaitu : [1] Pengawasan Mutu, [2] Jaminan Mutu, [3] Manajemen Mutu Terpadu. Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: Total (keseluruhan); Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); Management (tindakan, seni, cara menghandel, pengendalian, pengarahan).<sup>102</sup>

Menurut Kit Sadgrove dalam Yamit, TQM adalah “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dan memotivasi karyawan.”<sup>103</sup> Sementara Tjiptono menyatakan bahwa, TQM adalah “system manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (total) anggota organisasi”.<sup>104</sup>

Management Mutu Terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Inti dari TQM ialah usaha sistematis

---

100 Ibid, 8

101 Herlambang, Susatyo. Dan Murwani, Arita. Opcit. h.13

102 Tampubolon, Daulat.P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2001).h. 111

103 Yamit. Op Cit. h.181

104 Tjiptono, Op Cit. h. 4

dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki mutu pelayanan dan produk perusahaan. Fokusnya semakin diarahkan ke pelanggan. Agar dapat sukses, setiap madrasah/sekolah perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah “siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh”.<sup>105</sup> Lingkaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) disebut juga lingkaran Deming. Lingkaran ini menggambarkan proses-proses yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu. Dalam setiap kegiatan atau usaha perbaikan mutu (kinerja bermutu), ada empat langkah yang dilakukan (empat proses) dan keseluruhannya merupakan lingkaran (disebut lingkaran PDCA), yaitu:

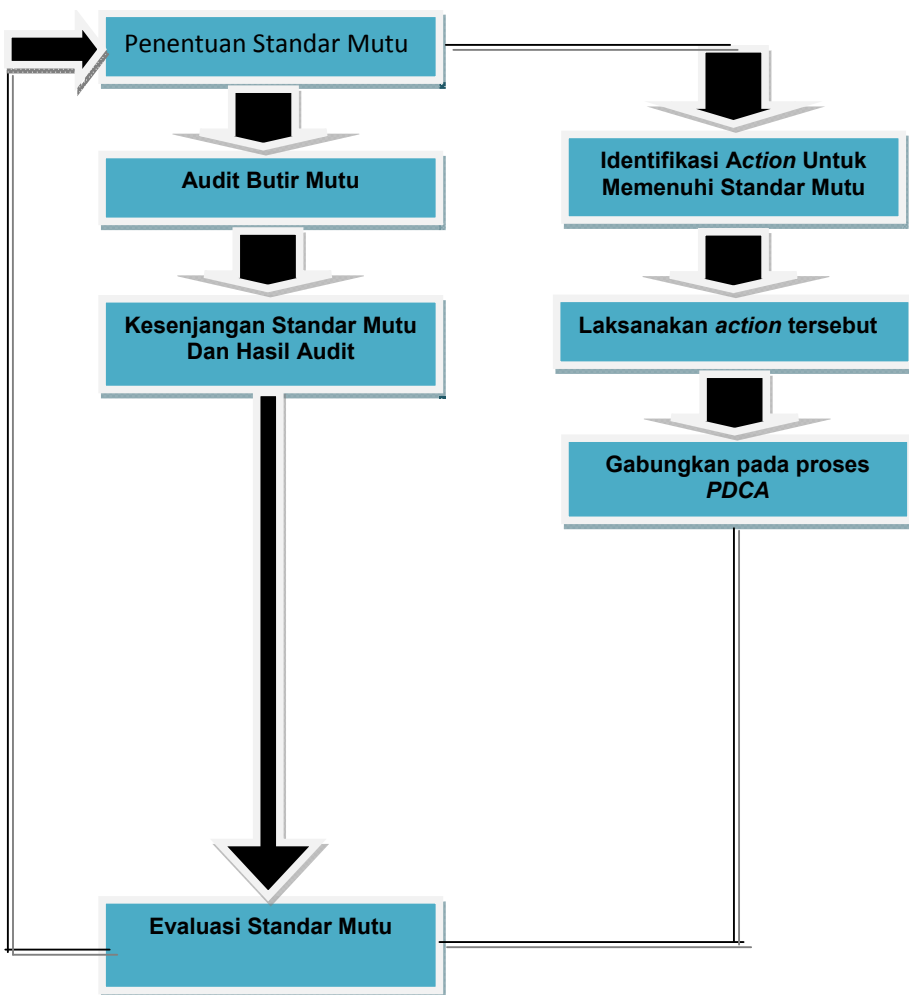
- 1) PLAN, Langkah pertama, menentukan masalah yang akan diatasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana (solusi) untuk mengatasi masalah itu, yang berarti meningkatkan mutu
- 2) Do (D), Langkah kedua, melaksanakan rencana pada taraf ujicoba dan memperhatikan semua prosesnya.
- 3) Check (C), Langkah ketiga, mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, disamping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya.
- 4) Act (A), Langkah keempat, melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan tersebut pada nomor (3). Hasilnya diamati, dan ada tiga kemungkinan:
- 5) Hasilnya bermutu, sehingga cara bersangkutan dapat dipergunakan dimasa datang.
- 6) Hasilnya tak bermutu. Ini berarti cara bersangkutan tidak baik dan harus diganti atau diperbaiki lagi di masa datang.
- 7) Cara bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan

---

105 . Tjiptono. Op Cit. h. 15

yang berbeda (lain).

- 8) Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (4), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses berupa lingkaran demikianlah yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).
- 9) Menurut Depdiknas, menetapkan titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) pada setiap satuan kegiatan dalam manajemen kendali mutu berbasis PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), dalam penjaminan mutu pendidikan sebagai kualitas:



**Gambar 2.2. : Manajemen Mutu berbasis PDCA**

Sumber : Depdiknas (2003). Pedoman penjaminan Mutu (QA) Pendidikan Tinggi. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi.

Kesuksesan kepala madrasah/sekolah dalam melaksanakan manajemen mutu perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang perlu untuk diimplementasikan adalah konsep dengan siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Selain itu Kepala madrasah/sekolah dalam melaksanakan pengendalian mutu dapat melakukan beberapa cara, salah satu cara yang banyak digunakan dalam pelaksanaan pengendalian mutu adalah model Certo dalam Sofyan Syafri yang meliputi

(1) pre control-feedfowerd, yang control yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik. (2) Concurrent Contrtol, yaitu pengendalaian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan (3) Feedback Control, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan<sup>106</sup>

Salah satu strategi peningkatan mutu dalam konteks yang seirama dengan paradigma baru pendidikan nasional adalah manajemen pendidikan yang berorientasi pada mutu (*quality oriented*) Menurut Syafaruddin “sekolah dapat meningkatkan keunggulan mutu anak. Dengan demikian seluruh kegiatan yang direncanakan, operasional, pengorganisasian sumberdaya, dan pengendalian sekolah harus tetap dalam konteks peningkatan mutu dalam upaya memenuhi bahkan melebihi kepuasan pelanggan. Dengan demikian mutu harus menjadi fokus semua aktivitas dan kinerja organisasi sekolah”.<sup>107</sup>

Pendapat di atas juga sejalan dengan pendapat Rivai dan Murni, yang menyatakan bahwa komponen atau elemen-elemen dalam manajemen mutu total adalah :

---

106 Sofyan, Safry. *Sistem Pengawasan Manajemen*. (Jakarta: Penerbit Quantum 2001). h. 35

107 Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. ( Jakarta: Penerbit Gramedia widia sarana, 2002 ). h. 38.



- 1) Strategi yang memfokuskan pada pelanggan
- 2) Kepercayaan yang jelas bahwa manusia baik secara internal maupun eksternal merupakan sumber yang paling penting, bahwa memberdayakan manusia untuk dapat mengelola diri sendiri sangatlah vital.
- 3) Aktivitas yang menunjukkan peningkatan berkesinambungan merupakan norma yang diharapkan, bahwa status quo adalah tabu di semua area.
- 4) Pembangunan dan penerapan sebuah sistem yang didasarkan pada proyek dan kendali proses dan pencegahan melalui penggunaan peralatan dan teknik mutu.
- 5) Korelasi kesalahan yang positif, termasuk tindakan korektif yang tepat dan tindakan pencegahan yang mendukung perubahan yang bersifat adaptif di dalam organisasi melalui pemecahan masalah kelompok yang valid serta pengambilan keputusan.
- 6) Berpikir berbeda tentang segala hal saat berusaha memuaskan pelanggan.<sup>108</sup>

Keberhasilan kepala sekolah atau pengawas dalam pelaksanaan pengendalian mutu, selain harus melakukannya secara sistematis, juga ada beberapa pra kondisi yang harus diperhatikan dan dipenuhi oleh sekolah. Kondisi ini diwujudkan dalam bentuk sikap, komitmen dan pemikiran dari semua unsure yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Menurut Nanang F dan Ali pra kondisi yang harus dipenuhi sekolah, antara lain:

- 1) Mengubah pola pikir sekolah sebagai unit produksi menjadi unit layanan jasa
- 2) Memfokuskan perhatian pada proses secara sistematis.
- 3) Menerapkan pola pemikiran/strategi jangka panjang
- 4) Mempunyai komitmen yang kuat pada mutu
- 5) Mementingkan pengembangan sumber daya manusia.<sup>109</sup>

---

108 Rivai Veithzal dan Murni, Sylvia. *Educational Management Analisis Teori dan Praktik*. (Jakarta : Rajawali Pres, 2010) h. 491

109 Nanang Fattah dan Mohammad Ali. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Universitas Terbuka. 2006). h. 24

Mengkoneksitaskan kajian manajemen dan manajemen mutu dengan efektivitas manajemen berbasis madrasah merupakan keniscayaan karena esensi dan orientasi dari manajemen berbasis madrasah itu adalah manajemen mutu. Karena itu ketika mengkaji MBM berarti include dikaji tentang konsep manajemen mutu tersebut. Bahkan komponen yang ada dalam manajemen mutu itu adalah dalam konsep manajemen berbasis madrasah.

#### **H. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Madrasah**

Manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas daripada manajemen sekolah. Dengan perkataan lain, manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan, atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan yang berlaku. Manajemen sekolah terbatas pada salah satu sekolah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen sistem pendidikan, bahkan bisa menjangkau sistem yang lebih luas dan besar (suprasistem) secara regional, nasional, bahkan internasional.

Hal yang paling penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu: 1) Manajemen kurikulum dan program pengajaran, 2) Manajemen tenaga kependidikan, 3) Manajemen kesiswaan, 4) Manajemen keuangan dan pembiayaan, 5) Manajemen sarana dan prasarana pendidikan, 6) Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, 7) Manajemen layanan khusus.<sup>110</sup>

Hal di atas juga sejalan dengan Bafadal yang menyatakan bahwa “manajemen sekolah dikelompokkan menjadi tujuh gagasan subtansi, yaitu gugusan subtansi kurikulum atau pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, lingkungan masyarakat dan layanan teknis”.<sup>111</sup>

---

110 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004, hal.52

111 Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. (Jakarta : Bumi Aksara. 2006).h. 56.

Komponen-komponen madrasah yang merupakan bagian dari MBM, didesiagn oleh Komariah dan Triatna dengan manajemen mutu melalui pendekatan PDCA dan fungsi-fungsi manajemen, sebagai berikut :

Kegiatan/ Fungsi Manajemen	Komponen Yang ditata						
	Kurikulum	Ketenagaan	Kesiswaan	Sarana Prasarana	Kuangan	Pengelolaan	Komite Madrasah
Perencanaan (Plan)							
Pelaksanaan (Do)							
Pemeriksaan (Check)							
Tindakan (Act)							

**Gambar 2.3. Fungsi Manajemen Madrasah**

Sumber : Aan Komariah dan Capi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Bandung: Bumi Aksara, 2006). h.4

Dengan paradigma model yang berbeda dan komponen yang sama dikemukakan oleh Bafadal :

Manajemen Subtansi	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengawasan
Pembelajaran				
Kesiswaan				
Kepegawaian				
Sarana/Prasarana				
Kuangan				
Humas				
Layanan Khusus				

**Gambar 2.4. Manajemen Subtansi**

Sumber : Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. (Jakarta : Bumi Aksara. 2006).h. 58.

Berdasarkan paradigma di atas, menunjukkan bahwa manajemen madrasah dalam pengelolaanya yang perlu ditata adalah manajemen kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, pengelolaan madrasan dan komite madrasah. Hal ini juga sejalan dengan Rohiat yang menyatakan bahwa “manajemen madrasah memiliki garapan sebagai berikut : 1) Manajemen kurikulum, 2) Manajemen Kesiswaan, 3)

Manajemen Personalia, 4) Manajemen Sarana dan Prasarana, 5) Manajemen keuangan, 6) Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, 7) Manajemen layanan khusus”.<sup>112</sup>

### 1. Manajemen Kurikulum

Perkembangan kurikulum di Republik Indonesia sampai saat ini melahirkan Undang – Undang nomor 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Badan Standar Pendidikan Nasional, disusul dengan Permendiknas 22 tahun 2006 tentang Standar Isi, kemudian disusul dengan Permendiknas 23 tentang Standar Kompetensi Kelulusan dan Undang – Undang nomor 24 tentang Pelaksanaan Permendiknas Nomor 22 dan 23.<sup>113</sup>

Kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu, dalam implementasinya, sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Selain itu, sekolah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

**Sucipto** dan **Rafli** mengemukakan, kurikulum dapat diartikan secara sempit dan luas. Dalam pengertian sempit, kurikulum diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang diberikan disekolah, sedangkan dalam pengertian luas kurikulum adalah semua pengalaman belajar yang diberikan sekolah kepada siswa selama mereka mengikuti pendidikan disekolah. Dengan pengertian luas ini berarti segala usaha sekolah untuk memberikan pengalaman belajar kepada siswa dalam upaya menghasilkan kelulusan yang baik secara kuantitatif maupun kualitatif tercakup dalam pengertian kurikulum.<sup>114</sup>

Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup “kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat”.<sup>115</sup>

---

112 Rohiat. *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*. (Bandung : Rafika Aditama. 2010).h. 21.

113 Ibid. 22

114 Rohiat. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*.(Bandung: Refika Aditama. 2010)h.22

115 Dirjen Dikdasmen. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* ( Jakarta: Dirjen

Adanya pengorganisasian kurikulum dapat berupa analisis kurikulum yang dijabarkan ke dalam komponen – komponen GBPP dan silabus. Dengan banyaknya inovasi dalam kurikulum, kepala sekolah dituntut untuk lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan melalui reorientasi dan restrukturisasi terutama dalam silabus dan implementasinya.<sup>116</sup>

Kurikulum berbasis kompetensi memudahkan guru dalam menyajikan pengalaman belajar yang sejalan dengan prinsip belajar sepanjang hayat yang mengacu pada empat pilar pendidikan universal yang dikemukakan UNESCO (Delor, 1997), yaitu belajar mengetahui (*learning to know*), belajar melakukan (*learning to do*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), dan belajar hidup dalam kebersamaan (*learning to live together*).<sup>117</sup>

Berdasarkan UU Sisdiknas 2003 pasal 36 ayat 1, bahwa: "Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional". Standar nasional sendiri sebagaimana disebutkan dalam pasal 35 ayat 1 yakni: "Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala."<sup>118</sup>

Dalam konsep MBM, Kepala madrasah harus mampu mengembangkan kurikulum dengan menjabarkan isi kurikulum sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan dan mempunyai relevansi dengan masyarakat. Sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa bahwa "Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dalam MBM, kepala madrasah bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan, dan bulanan".<sup>119</sup>

Kepala sekolah, sebagai manajer utama penyelenggaraan pendidikan di sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya.

---

Dikdasmen Depdiknas. 2001).h. 40

116 Ibid.55

117 Ibid.55

118 UU No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. h. 24

119 Mulyasa. Op cit. h. 41

Dalam proses pengembangan program sekolah kepala sekolah hendaknya mampu menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik, kebutuhan masyarakat dan dunia usaha. Dalam hal pembelajaran, maka “model Manajemen Berbasis Sekolah ini menekankan kepada pembelajaran aktif, pembelajaran efektif, dan pembelajaran yang menyenangkan. Dengan demikian siswa benar-benar asyik belajar dan betah tinggal di kelas karena guru tidak berperan sebagai orang yang paling tahu, melainkan sebagai fasilitator yang dinamik dan kreatif”.<sup>120</sup>

Manajemen kurikulum ditujukan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik dengan indikator pencapaian tujuan oleh siswa. Dalam manajemen kurikulum ini dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu

#### Tahap Perencanaan

Perencanaan dalam manajemen kurikulum dan pengajaran menyangkut penetapan tujuan dan memperkirakan cara pencapaian tujuan tersebut. Kurikulum pada tahap ini dijabarkan sampai menjadi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Untuk itu perlu dilakukan tahapan sebagai berikut :

- 1) Menganalisis materi pelajaran, Pada bagian ini menganalisis mana materi pokok/sub materi yang esensial (materi yang sukar dipahami oleh siswa). Biasanya materi seperti ini diprioritaskan untuk dibahas melalui tatap muka di kelas/laboratorium. Materi pokok yang kurang esensial atau mudah dipahami dapat dijadikan tugas atau pekerjaan rumah.
- 2) Merujuk kalender pendidikan  
Kemampuan untuk menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, memperhitungkan hari libur, hari untuk ulangan dan hari-hari lainnya yang tidak efektif.
- 3) Menyusun Program tahunan (Prota)
- 4) Menyusun Program Semester (Prosem)
- b. Tahap pengorganisasian dan Koordinasi  
Pada tahap ini, diatur masalah pembagian tugas mengajar,

120 Supriono S. dan Achmad Sapar. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Surabaya: SIC.2001).h.7

menyusun jadwal pelajaran, dan jadwal kegiatan madrasah/sekolah.

c. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia dan sarana serta prasarana yang diperlukan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sementara penilaian kurikulum bertujuan menjamin kinerja dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Manajemen Ketenagaan

Manajemen ketenagaan adalah upaya menata para personel sekolah dalam keahlian dan hubungan sosialnya, mulai dari personel diterima kerja sampai kepada pengembangan kariernya. Kepala sekolah tidak hanya memusatkan diri untuk pembinaan dan pengembangan keahlian personel, tetapi kepuasan kerja personel menjadi pertimbangan pokok dalam menetapkan kebijakan sekolah tentang pembinaan personel. Manajemen keahlian guru diarahkan pada kemampuan profesional guru untuk menyelenggarakan pembelajaran, sedangkan manajemen sosialnya lebih diarahkan pada bagaimana guru memiliki kematangan sosial maupun emosionalnya dalam berinteraksi dengan siswa dan personel.<sup>121</sup>

Manajemen Ketenagaan adalah menganalisis pekerjaan dan pengadaan SDM. Analisis pekerjaan ; agar pengadaan SDM sesuai dengan kebutuhan, maka terlebih dahulu harus dilakukan analisis pekerjaan. Ada dua jenis analisis dalam pekerjaan yaitu analisis proses dan operasional. Analisis proses berguna untuk menemukan jenis pekerjaan yang harus dilakukan di sekolah. Analisis operasional berguna untuk menemukan bagaimana setiap pekerjaan tersebut harus dikerjakan dan kemampuan yang diperlukan oleh orang yang mengerjakan tugas. Berdasarkan analisis pekerjaan akan dihasilkan daftar tugas atau jabatan yang seharusnya dimiliki sekolah, uraian tugas setiap jabatan dan prosedur bagaimana setiap tugas dikerjakan. Contoh : dengan analisis pekerjaan akan diketahui jumlah, jenis dan kualifikasi guru yang diperlukan di sekolah. Pengadaan SDM, jika berdasarkan analisis pekerjaan bahwa sekolah kekurangan SDM/guru, maka diusulkan untuk penganagkatan SDM baru.

---

121 Ibid.55

Manajemen personil/anggota di sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah menuntut kemampuan dalam manajemen personil/anggota yang memadai karena telah menjadi tuntutan bahwa kepala sekolah harus ikut memikul tanggung jawab akan keberhasilan maupun kegagalan anggota sekolah. Kesanggupan manajemen yang dituntut meliputi (1) memperoleh dan memilih anggota yang cakap, (2) membantu anggota menyesuaikan diri pada tugas – tugas barunya, (3) menggunakan anggota dengan lebih efektif, dan (4) menciptakan kesempatan untuk perkembangan anggota secara berkesinambungan.<sup>122</sup>

Manajemen ketenagaan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah, berkaitan dengan hal ini, tugas kepala sekolah sebagai pemimpin utama sekolah adalah:

- a. Identifikasi staf dan guru yang baru, penugasan, orientasi, evaluasi, dan pengembangan staf dan guru.
- b. Menciptakan kondisi fisik dan psikis yang kondusif untuk tumbuh dan berkembangnya kemampuan dan kreatifitas guru.
- c. Mengadakan perubahan budaya di sekolah, antara lain perubahan budaya ke arah mutu, pada staf dan guru-guru.
- d. Memotivasi staf dan guru untuk dapat bekerjasama secara sukarela dalam mencapai tujuan organisasi.
- e. Membentuk sikap dan kemampuan guru menjadi guru-guru yang profesional.<sup>123</sup>

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mampu menjalin kerjasama yang harmonis serta menciptakan hubungan kekeluargaan yang luwes, sehingga tercipta kondisi yang mendukung keberhasilan penyelenggaraan pendidikan, Karena dengan kondisi lingkungan kerja yang selaras akan membuat staf serta guru termotivasi untuk melaksanakan yang terbaik dalam tugasnya yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.

---

122 Ibid27

123 Suderadjat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Bandung: Cipta Cekas Grafika.2005).h. 46-47



### 3. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan berkaitan dengan penataan dan pengaturan kegiatan yang berhubungan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan merupakan kegiatan – kegiatan yang bersangkutan dengan masalah kesiswaan di sekolah. Tujuan manajemen kesiswaan adalah menata proses kesiswaan mulai dari perekrutan, mengikuti pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen kesiswaan meliputi : perencanaan penerimaan murid baru, pembinaan siswa, dan kelulusan<sup>124</sup>

Manajemen kesiswaan adalah diperolehnya siswa yang siap belajar dan dibuat beberapa rencana strategis dan operasional tentang kesiswaan untuk pembelajarannya, serta untuk pengembangan aspek keagamaan, kesehatan, kesenian, dan hubungan sosialnya.<sup>125</sup>

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk “mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Tugas utama manajemen kesiswaan adalah: penerimaan murid, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin”.<sup>126</sup>

Penerimaan siswa baru harus dikelola sedemikian rupa sehingga diperoleh kuantitas serta kualitas peserta didik yang sesuai dengan daya tampung dan program sekolah. Keberhasilan, kemajuan dan prestasi belajar peserta didik memerlukan data yang autentik, sehingga dari data tersebut dapat diketahui tingkat keberhasilan siswa dalam pelaksanaan pendidikannya. Data ini merupakan bahan laporan kepada wali siswa serta bahan evaluasi dari penyelenggara pendidikan di sekolah untuk mengetahui tingkat keberhasilan programnya.

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap, kepribadian, serta aspek sosial emosional, juga

---

124 Ibid.25

125 Ibid, 54

126 Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003). h.46

keterampilan-keterampilan lain. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi potensi dan bakat peserta didik agar pihak sekolah dapat secara tepat menyelenggarakan program bimbingan demi mengembangkan semua potensi peserta didik serta mempersiapkannya menjadi generasi yang berpengetahuan luas, mempunyai sikap yang baik serta berketerampilan.

Manajemen Kesiswaan, Ada tiga hal penting yang harus dilakukan dalam manajemen kesiswaan yaitu :

- a. Penerimaan siswa baru,  
Kegiatan pokok yang dilakukan sekolah dalam penerimaan siswa baru, salah satu diantaranya adalah perencanaan daya tampung.
- b. Pembinaan siswa di sekolah
  - 1) Cara pengelompokkan siswa dalam kelas.
  - 2) Kenaikan kelas
  - 3) Pembinaan disiplin
  - 4) Kegiatan ekstrakurikler
  - 5) Menunjukkan aktivitas yang harus dilakukan kepada koordinator untuk setiap kegiatan
  - 6) Meminta setiap koordinator untuk menyusun program kerja yang menjadi bagian dari rencana kegiatan sekolah.
  - 7) Memantau pelaksanaannya.
- c. Pemantapan program kesiswaan.
  - 1) Rapat koordinasi secara periodik. Misalnya koordinasi sekali dalam satu semester.
  - 2) Evaluasi keberhasilan program setiap akhir tahun pelajaran

Menurut Mulyasa, tanggung jawab kepala madrasah dalam mengelola manajemen kesiswaan adalah :

- a. Kehadiran murid di madrasah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
- b. Penerimaan, orientasi, klasifikasi dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi.
- c. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar
- d. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan
- e. Pengendalian disiplin murid

- f. Progra bimbingan dan penyuluhan
- g. Program kesehatan dan keadamanan
- h. Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional.<sup>127</sup>

#### 4. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan adalah kegiatan sekolah untuk merencanakan, memperoleh, menggunakan dan mempertanggungjawabkan keuangan sekolah kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Manajemen dana pendidikan dimulai dari pembuatan RAPBS yang disusun sekolah dengan memanfaatkan dana yang tersedia dan di proyeksikan akan diterima secara rutin dari pemerintah. Kekurangan dana yang dialokasikan dari dana yang tersedia dan dari proyeksi yang akan diterima dari pemerintah didiskusikan dengan dewan sekolah dan pihak orang tua untuk menutupi kekurangannya. Sekolah dapat merancang berbagai program alternatif besarnya biaya yang ditawarkan kepada masyarakat bisa memilih sesuai dengan kesanggupannya.<sup>128</sup>

Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan, dan pertanggungjawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertibnya administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku. Manajemen keuangan memiliki aturan sendiri, terdapat pemisahan tugas dan fungsi antara otorisator, ordonator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran uang. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan otorisator. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau surat – surat berharga lain yang dapat dinilai dengan uang dan diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.<sup>129</sup>

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, manajemen keuangan berbasis sekolah perlu dilaksanakan

127 Mulyasa Op.cit. h. 46

128 Ibid.56

129 Ibid27

dengan seksama untuk menunjang penyediaan sarana dan prasarana dalam rangka mengefektifkan kegiatan pembelajaran dan meningkatkan prestasi peserta didik. “Kegiatan manajemen keuangan ini mencakup tiga kegiatan pokok, yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pertanggungjawaban”.<sup>130</sup>

Tahap perencanaan adalah penyusunan anggaran pembiayaan pendidikan yang meliputi pendapatan serta alokasi pengeluaran. Secara operasional penyusunan ini dilakukan oleh kelompok kerja yang dibentuk sekolah yang terdiri dari para pembantu kepala sekolah. Setelah disusun anggaran, maka dilakukan rapat dengan komite sekolah untuk kemudian disosialisasikan kepada berbagai pihak. Setelah itu, dilakukan konsultasi dan laporan pada pengawas serta kepada pemerintah daerah untuk mendapat pertimbangan dan pengesahan.

Tahap pelaksanaan dalam manajemen pembiayaan berbasis sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan dalam kegiatan penerimaan dan pengeluaran/ penggunaan. Salah satu kebijakan pembiayaan pendidikan berbasis sekolah adalah adanya pencarian tambahan dana dari partisipasi masyarakat, selanjutnya cara pengelolaannya dipadukan sesuai tatanan yang lazim sesuai dengan peraturan yang berlaku. Namun demikian, pada manajemen berbasis sekolah, ini merupakan kewenangan sekolah demi efektifitas kegiatan pembelajaran.

Evaluasi dan pertanggungjawaban keuangan berbasis madrasah dapat diidentifikasi ke dalam tiga hal, yaitu “pendekatan pengendalian penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggungjawaban dana pendidikan tingkat madrasah, dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal madrasah. Pertanggungjawaban penerimaan dan penggunaan pembiayaan pendidikan berbasis madrasah dilaksanakan dalam bentuk laporan bulanan dan triwulan”.<sup>131</sup>

Demi menunjang efektifitas serta efisiensi proses pendidikan di sekolah, mutlak diperlukan penyusunan rencana yang matang, penggalan dana yang tepat demi terpenuhinya sarana dan prasarana, serta perlu melakukan evaluasi dan pertanggungjawaban secara tertulis

---

130 Departemen Agama. *Pedoman Integrasi Life Skill dalam Pembelajaran di MI & MTs*. (Jakarta: Dirjen Bagais. 2005).h.81

131 Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi*. (Jakarta: Grasindo, 2003). h. 85-87

agar terwujud transparansi pendanaan sekolah, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan pihak luar sekolah terhadap sekolah itu sendiri.

## 5. Manajemen Sarana Prasarana

Secara etimologis (arti kata) prasarana berarti alat yang secara tidak langsung dapat mendukung tercapainya tujuan. Dalam pendidikan dapat di contohkan seperti: lokasi/ tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, uang dan sebagainya. Sedangkan sarana berarti alat yang secara langsung dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Misalnya, ruang, buku, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya.<sup>132</sup>

Manajemen Saran dan Prasarana merupakan keseluruhan proses perencanaan pengadaan, pendayagunaan, dan pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan agar tujuan pendidikan disekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi (1) perencanaan kebutuhan, (2) pengadaan, (3) penyimpanan, (4) penginventarisasian, (5) pemeliharaan, dan (6) penghapusan saran dan prasarana pendidikan.<sup>133</sup>

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti: gedung, ruang kelas, kursi, dll. Adapun yang dimaksud prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti: halaman, kebun, taman sekolah, dll.

Manajemen sarana dan prasarana bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana dapat didefinisikan sebagai proses kerja pendayagunaan semua perlengkapan pendidikan secara efektif dan efisien. Perlengkapan sekolah sering juga dikatakan dengan fasilitas sekolah, dapat dikelompokkan menjadi sarana dan prasarana sekolah.<sup>134</sup>

---

132 M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Reineka Cipta, 2005), h. 51

133 Ibid 26

134 Bafadal, *op. Cit*, h. 1-2

Secara sederhana, manajemen perlengkapan sekolah dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua perlengkapan pendidikan secara efektif dan efisien. Perlengkapan sekolah, atau sering juga disebut dengan fasilitas sekolah, dapat dikelompokkan menjadi: (1) sarana pendidikan; dan (2) prasarana pendidikan. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabotan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua peralatan perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.

Sedangkan prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam. Pertama, prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik, keterampilan, dan ruang laboratorium. Kedua, prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar. Beberapa contoh tentang prasarana sekolah jenis terakhir tersebut diantaranya adalah ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang urusan kesehatan sekolah, ruang guru, rumah kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah berkaitan erat dengan aktifitas-aktifitas pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan pemeliharaan, inventarisasi serta penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.

Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya suatu proses dan keahlian didalam mengelolanya. Dan tindakan yang preventif yang tepat akan sangat berguna bagi instansi terkait. Proses manajemen sarana dan prasarana pendidikan akan dibahas disini berkaitan erat dengan: 1) Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan 2) pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, 3) Pendistribusian sarana dan prasarana pendidikan, 4) inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan, 5) Pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, 6) Penghapusan sarana dan prasarana sekolah.<sup>135</sup>

---

135 *Ibid*, h. 7

## 6. Perencanaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Dalam kegiatan manajemen/ administrasi/ mengelola yang baik tentu diawali dengan perencanaan (*planning*) yang baik dan ditentukan dari awal kegiatan agar apa yang akan dicapai pasti jelas tujuannya dan menghindari dari kesalahan juga kegagalan yang berarti akan terjadi.<sup>136</sup>

Ditinjau dari arti katanya, *perencanaan* adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, *perencanaan perlengkapan pendidikan* dapat didefinisikan sebagai suatu proses memikirkan dan menetapkan program pengadaan fasilitas sekolah. Baik yang berbentuk sarana maupun prasarana pendidikan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>137</sup>

Bafadal mengutip dari Boeni Soekarno, langkah-langkah perencanaan pengadaan sarana prasarana pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- a. Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan pendidikan yang diajukan oleh setiap unit kerja dan atau menginventarisasi kekurangan perlengkapan sekolah.
- b. Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk priode tertentu.
- c. Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang telah tersedia.
- d. Memadukan rencana kebutuhsn dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia.
- e. Memadukan rencana kebutuhan perlengkapan yang urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia, maka perlu diadakan seleksi lagi dengan melihat skala prioritas.
- f. Penetapan rencana terakhir.
- g. Pelaksanaan rencana kerja dibidang sarana dan prasarana, yaitu:
  - 1) Sekolah/madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana.
  - 2) Prprogram sarana dan prasarana mengacu kepada Standar

---

136 *Ibid*, h. 16

137 *Ibid*, h. 26

Sarana dan Prasarana dalam hal:

- Merencanakan, memenuhi pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan;
  - Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan;
  - Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah;
  - Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan;
- h. Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.
- i. Pengelolaan sarana dan prasarana sekolah/madrasah:
- 1) Direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu Standar Sarana dan Prasarana;
  - 2) Dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung, laboratorium serta pengembangannya.
- j. Pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah perlu:
- 1) Menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya;
  - 2) Merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik;
  - 3) Membuka pelayanan minimal enam jam sehari pada hari kerja;
  - 4) Melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal;
  - 5) Menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari sekolah/madrasah lain baik negeri maupun swasta;
- k. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.



- k. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstrakurikuler peserta didik dan mengacu pada Standar Sarana dan Prasarana.<sup>138</sup>

Agar prinsip-prinsip tersebut terpenuhi, semua pihak yang terlibat atau ditunjuk sebagai panitia perencanaan pengadaan perlengkapan sekolah perlu mengetahui dan mempertimbangkan program pendidikan, perlengkapan yang sudah dimiliki, dana yang tersedia dan harga pasar. Dalam hubungannya dengan program pendidikan yang perlu diperhatikan adalah organisasi kurikulum sekolah, metode pengajaran, media pengajaran yang diperlukan.

- a. Pengadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berbasis sekolah (MPBS), atau dalam rangka manajemen berbasis sekolah (MBS), pengadaan perlengkapan sekolah harus dilakukan sendiri oleh sekolah, baik dengan menggunakan dana bantuan dari pemerintah maupun dana dari sekolah sendiri. Artinya, dalam rangka MPBS atau MBS semua bentuk penyerahan perlengkapan pemerintah ke sekolah harus diubah dari bentuk pemberian dana kedalam bentuk *block grand* kepala sekolah, kemudian kepala sekolah bersama guru dan, bila perlengkapan yang dibutuhkan secara efektif dan efisien.

Pengadaan perlengkapan pendidikan pada dasarnya merupakan upaya merealisasikan rencana pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya. Sering kali sekolah dasar mendapatkan bantuan sarana dan prasarana pendidikan dari pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan Nasional Provinsi, dan Dinas pendidikan kota/kabupaten.<sup>139</sup>

- b. Pendistribusian Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pendistribusian atau penyaluran perlengkapan merupakan kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang membutuhkan barang itu.

Dalam prosesnya, ada tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu ketepatan barang yang disampaikan, baik jumlah maupun jenisnya;

---

138 *Ibid*, h. 649

139 *Ibid*, h. 30

ketepatan sasaran penyimpanannya, dan ketepatan kondisi barang yang disalurkan. Dalam rangka itu, paling tidak ada tiga langkah yang sebaiknya ditempuh oleh bagian penganggung jawab penyimpanan atau penyaluran, yaitu (1) penyusunan alokasi barang; (2) pengiriman barang; dan (3) penyerahan barang.<sup>140</sup> Dalam penyusunan alokasi ini, ada empat hal yang harus diperhatikan dan ditetapkan.

- 1) Penerimaan barang, yaitu orang yang menerima barang dan sekaligus mempertanggung jawabkannya sesuai dengan daftar barang yang diterima. Identitas orang yang menerima barang harus jelas. Identitasnya meliputi: (1) nama lengkap; (2) jabatan resmi di sekolah tersebut; (3) nomor induk pegawai; (4) alamat penerima.
- 2) Waktu penyaluran barang. Waktu penyaluran harus disesuaikan dengan kebutuhan barang tersebut, terutama yang berhubungan dengan proses belajar mengajar. Selain itu, penyaluran perlengkapan tergantung pada jenisnya. Untuk barang yang habis, seperti kapur tulis, harus dapat dengan mudah disalurkan ke kelas-kelas sehingga tidak menghambat jalannya aktivitas pendidikan. Sementara untuk barang-barang yang tidak habis dipakai dapat disalurkan berdasarkan pertimbangan terhadap keberadaan barang yang tersedia. Apabila ada yang bagian-bagian tertentu kurang dapat difungsikan lagi, perlu ada pergantiannya, dan segera mendapatkan penyaluran barang-barang yang habis dipakai lebih bersifat sewaktu-waktu bila diperlukan.
- 3) Jenis barang yang akan disalurkan kepada pemakai. Untuk mempermudah pengelolaan perlengkapan di sekolah ada beberapa cara dalam membedakan jenis perlengkapan yang ada di sekolah, misalnya, dengan melihat penggunaan barang tersebut.
- 4) Jumlah barang yang akan didistribusikan. Dalam pendistribusian, agar keadaan barang sudah disalurkan dapat diketahui dengan pasti dapat dikontrol, perlu ada ketegasan jumlah barang yang disalurkan.<sup>141</sup>

---

140 *Ibid*, h. 38

141 *Ibid*, h. 39

### c. Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan

Salah satu kegiatan dalam kegiatan pengelolaan perlengkapan pendidikan di sekolah adalah mencatat semua perlengkapan yang dimiliki oleh sekolah. Lazimnya, kegiatan pencatatan semua perlengkapan itu disebut dengan istilah inventarisasi perlengkapan pendidikan. Kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan disekolah meliputi:

- 1) Pencatatan sarana dan prasarana sekolah dapat dilakukan didalam buku penerimaan barang, buku nventarisasi, buku (kartu) stok barang.
- 2) Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventarisasi.
- 3) Semua perlengkapan pendidikan disekolah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan.
- 4) Melalui inventarisasi perlengkapan pendidikan diharapkan akan tercipta ketertiban adminitrasi barang, penghematan keuangan, mempermudah dalam pemeliharaan dan pengawasan. Inventarisasi juga mampu menyediakan data dan informasi untuk perencanaan.

### d. Pengawasan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi. Berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, perlu adanya control baik dalam pemeliharaan atau pemberdayaan. Pengawasan (control) terhadap sarana dan prasarana pendidikan di sekolah merupakan usaha yang di tempuh oleh pimpinan dalam membantu personel sekolah untuk menjaga atau memelihara, dan memanfaatkan sarana dan parasarana sekolah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembekalan di sekolah.

Dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah jika ditinjau dari sifat maupun waktunya terhadap beberapa macam, yaitu : 1). Ditinjau dari sifatnya , yaitu : pemeliharaan yang bersifat pengesekan, pencegahan, perbaikan ringan dan perbaikan berat, 2). Ditinjau dari waktu pemeliharaannya, yaitu : pemeliharaan sehari-hari (membersihkan ruang dan perlengkapannya), dan pemeliharaan

berkala seperti pengecatan dinding, pemeriksaan bangku, genteng, dan perabotan lainnya.<sup>142</sup>

e. Penghapusan Sarana dan Prasarana Pendidikan di sekolah

Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan meniadakan perlengkapan milik lembaga (bisa juga milik negara) dari daftar inventaris dengan cara berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

Bedasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, BAB I Pasal 1 (ayat 14) menerangkan bahwa penghapusan adalah tindakan menghapus barang milik negara/ daerah dari daftar barang dengan menerbitkan surat keputusan dari pejabat yang berwenang untuk membebaskan pengguna dan/ atau kuasa penguasaan barang dan/ atau pengelola barang dari tanggung jawab administrasi dan fisik barang yang ada dalam penguasaannya. Dijelaskan juga pada BAB IX PENGHAUPSAN Pasal 44 (ayat 1), yaitu: penghapusan barang milik negara/ daerah dimaksud: a). Tidak dapat digunakan, tidak dapat dimanfaatkan, dan tidak dapat dipertahankan; atau, b). Alasan lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.<sup>143</sup>

Manajemen sarana dan prasarana diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Disamping itu, melalui manajemen ini diharapkan tersedianya alat/ fasilitas yang memadai yang dapat digunakan seoptimal mungkin sehingga mampu memperlancar proses belajar mengajar.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manajemen Hubungan Masyarakat, pada prinsipnya menumbuhkan hubungan dengan masyarakat adalah saling memberikan kepuasan. Salah satu langkah penting untuk membina hubungan dengan masyarakat adalah menerapkan komunikasi yang efektif.

Hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan untuk menjemba-

---

142 *Ibid* , h. 49

143 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 2006, *Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*, h. 2 & 14

tani kebutuhan yang dibutuhkan oleh sekolah dan masyarakat itu sendiri. Sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat agar memahami kebutuhan pendidikan dan pembangunan masyarakat. Hubungan sekolah dan masyarakat dapat dikatakan sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personil sekolah, dan anggota masyarakat.<sup>144</sup>

Masyarakat merupakan mitra untuk mengembangkan sekolah. Sekolah tidak dapat maju pesat tanpa bantuan dari masyarakat. Oleh karena itu, kemitraan dengan masyarakat harus terus terjalin. Manajemen kemitraan sekolah dengan masyarakat mengakomodasi kepentingan – kepentingan sekolah kepada masyarakat dan sebaliknya. Realisasinya dapat berupa terwujudnya program kemitraan dalam dewan sekolah/komite sekolah dan adanya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah.<sup>145</sup>

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem yang lebih besar, yaitu masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat dimaksudkan untuk:

- 1) Mengembangkan pemahaman masyarakat terhadap masyarakat,
- 2) Menilai program madrasah,
- 3) Mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan peserta didik,
- 4) Mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan madrasah dalam era globalisasi,
- 5) Membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap madrasah,
- 6) Memberitahu masyarakat tentang pekerjaan madrasah,
- 7) Mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan

---

144 Ibid 28

145 Ibid 57

peningkatan program madrasah.<sup>146</sup>

Sekolah dan masyarakat mempunyai hubungan yang sangat erat, sekolah berkewajiban harus mencetak lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yang menjadi dambaan masyarakat, untuk mencapainya diperlukan dukungan dari masyarakat. Untuk itu, sekolah perlu memberikan penerangan tentang program-programnya, sehingga memperoleh dukungan dari masyarakat. Dan sekolah juga harus adaptif terhadap harapan dan tuntutan masyarakat terkait dengan kualitas lulusan.

## **7. Manajemen Layanan Khusus**

Manajemen layanan khusus meliputi: manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari Manajemen Berbasis sekolah yang efektif dan efisien. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berlangsung begitu pesat pada masa sekarang menyebabkan guru tidak bisa lagi menjadi satu-satunya sumber belajar siswa. Untuk itu, demi perkembangan yang optimal peserta didik, diperlukanlah suatu wahana yang mampu memperluas hasanah pengetahuan mereka, diantaranya dengan perpustakaan.

Manajemen layanan khusus dilakukan untuk mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Keberhasilan proses belajar mengajar membutuhkan fasilitas lain untuk mencapainya. Keberhasilan belajar tersebut di antaranya harus ditunjang dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan konseling, dan kantin sekolah. Untuk menyelenggarakan pelayan khusus tersebut dibutuhkan personil khusus pula. Namun, karena personil khusus tersebut tidak dapat diadakan, yang membantu pelayan khusus ini adalah guru. Layanan khusus adalah usaha – usaha yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses belajar mengajar di kelas, tetap secara khusus diberikan atau ditangani oleh kepala sekolah kepada para siswa agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar mengajar.<sup>147</sup>

Madrasah selain sebagai satuan yang bertugas dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap, juga harus menjaga dan

---

146 Departemen Agama. Op Cit. h.66

147 Ibid28

meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik, hal ini diantaranya melalui pendidikan jasmani serta Usaha Kesehatan sekolah (UKS).

Berkaitan dengan keamanan, komponen ini juga menempati kedudukan yang penting, karena hanya dengan kondisi yang aman, kegiatan belajar mengajar akan dapat berjalan efektif dan efisien. Untuk itu perlu dilakukan usaha-usaha yang sedemikian rupa dalam upaya menciptakan rasa aman pada masyarakat sekolah.

## I. Efektivitas Madrasah

Manajemen berbasis madrasah (MBM) merupakan istilah yang diadopsi dari efektivitas organisasi sekolah. Artinya mengkaji masalah efektivitas MBM berarti mengkaji efektivitas organisasi sekolah yang merupakan thema dari teori organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins "*organizational effectiveness* (efektivitas organisasi) merupakan tema utama dalam teori organisasi".<sup>148</sup> Oleh karena itu perlu dikemukakan pengertian efektivitas organisasi. Menurut Robbins efektivitas organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya.<sup>149</sup>

Sejalan dengan itu, Hoy and Miskel mengatakan "*organizational effectiveness represents such a central theme in the theory and practice of educational administration*".<sup>150</sup> Hal ini didukung Lee yang mengatakan "*in this performance-oriented era, organizational effectiveness is considered as an impending issue*".<sup>151</sup> Demikian juga, menurut Helms *the issue of organizational effectiveness has been one of the most sought out yet elusive research subject since the early development of organizational theory*.<sup>152</sup> Menurut Lawler III dalam Pierce and Newstrom" ada lima faktor penentu utama efektivitas organisasi adalah (1) motivasi, (2) kepuasan, (3) penerimaan atas perubahan, (4) pemecahan masalah, dan (5)

---

148 Robbins, Stephen P. [Alih Bahasa: Udaya, Jusuf]. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, (Jakarta: Arcana, 1994). h.52

149 Ibid, h.53

150 Hoy, Wayne.K, and Cecil G. Miskel. *Educational Administration: Theory Research, and Practice*, (New York: Random House.1987). h. 386

151 Lee, Deokro. 2006. *Toward a Way to Enhance Organizational Effectiveness in the Defense Sector: Associating CVF with DEA*, (The Korean Journal Defense Analysis, Vol. XVII, No.1, Spring 2006) h.135-159.

152 Helms, Marilyn M. 2001. *Defining Organizational Effectiveness*, <http://www.google.com/mhelms@em.daltonstate.edu> (14 Agust 2010).

komunikasi”.<sup>153</sup>

Penelitian Min-Huei yang berjudul “*A study of The Factors Effecting Organizational Effectiveness*” dinyatakan bahwa *there are seven factors effecting organizational effectiveness (1) personal characteristics, (2) leadership styles, (3) organizational culture, (4) working environment, (5) model of organizational operation, (6) flexibility, and (7) organizational commitment*”.<sup>154</sup>

Penelitian yang dilakukan Suriadi yang berjudul “Kontribusi Peran Komite Sekolah, Kemampuan Manajerial, dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri Kabupaten Deli Serdang”, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan dan kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan efektivitas keberhasilan implementasi MBS.<sup>155</sup>

Selain faktor-faktor di atas sebagai penentu efektivitas organisasi, namun yang lebih urgen adalah efektivitas itu harus bisa diamati hasil dari tujuan organisasi yang telah dicapai. Sebagaimana dikemukakan oleh Hoy dan Miskel bahwa “*An organization is effective if observable outcomes of its activities meet or exceed organizational goals*”.<sup>156</sup> Sebuah organisasi efektif jika hasil yang dapat diamati dari kegiatan bertemu atau melampaui tujuan organisasi.

Dalam pandangan lain kajian efektivitas organisasi juga berkaitan dengan efektivitas kinerja. Karena efektivitas organisasi substansinya ada kinerja dalam organisasi. Ketika kinerja sesuai dengan tujuan maka efektivitas organisasi tercapai. Sebagaimana dikemukakan oleh Stefani dan Lanto, “Efektivitas Kinerja adalah bagaimana karyawan mengatur waktu yang ada”.<sup>157</sup> Lebih lanjut Stefani dan Lanto mengatakan ada 10 hal dasar yang harus diperhatikan

---

153 Pierce, John L, and John W. Newstrom, [Ed]. [Alih Bahasa: Maulana, Agus]. *Buku Pintar Manager (The Manager Bookshelf): Aneka Pandangan Kontemporer*, (Jakarta: Binarupa Aksara. 1996). h.354

154 Min-Huei, Chien. 2007. *A Study of the Factor Effecting Organizational Effectiveness*, <http://www.google/arno@ocit.edu.tw> (15 Agust 2010). h. 1

155 Suriadi. *Kontribusi Peran Komite Sekolah, Kemampuan Manajerial, dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Efektivitas Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri Kabupaten Deli Serdang*, [Tesis], (Medan: PPs Universitas Negeri Medan. 2009) h. 166

156 Hoy, Wayne K, and Cecil G. Miskel. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*, New York: Random House. 1987),h. 387

157 Stefani dan Sandra Lanto, *Beat Stress With Streght*, (USA: Park Avenue Production, 1997) h. 2



dalam mengatur waktu yaitu:

a) Membuat rencana b) Sesuai dengan jadwal, c) Bagilah pekerjaan besar dalam beberapa bagian, d) Lakukan monitoring terhadap kemajuan, e) Delegasikan, f) Buatlah parameter untuk mengatakan tidak, g) Buatlah prioritas list, h) Kelompok tugas berdasarkan keahlian yang dibutuhkan, i) Cari terobosan baru, carilah teknik, prosedur yang baru yang memungkinkan anda lebih efektif.<sup>158</sup>

Menurut Lakein, "Efektivitas kerja adalah menggunakan waktu dengan tepat, memilih tugas terbaik yang hendak dilakukan dari semua kemungkinan tugas yang ada, dan kemudian mengerjakan dengan cara yang benar".<sup>159</sup> Untuk dapat menggunakan waktu dengan efektif, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1). tentukan tujuan yang ingin dicapai; (2). berikan prioritas atas tujuan, tidak semua tujuan yang anda miliki itu sama pentingnya, berilah batas yang ada terhadap waktu anda dan memberi prioritas tertinggi pada tujuan yang paling penting; (3). Daftarlah kegiatan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan anda. Perencanaan merupakan kuncinya disini. Anda harus menentukan tindakan spesifik yang anda perlukan untuk mencapai tujuan anda. Catatlah tindakan ini di sehelai kertas dan disusun pada komputer. Kegiatan ini menjadi daftar hal-hal yang harus dilakukan; (4). prioritaskan daftar apa yang perlu anda kerjakan itu. Langkah ini menyangkut menerapkan serangkaian prioritas kedua, disini anda perlu menekankan baik kepentingan maupun urgensinya. Apabila kegiatan itu tidak penting anda perlu mempertimbangkan untuk mendelegasikannya kepada orang lain; (5). jadwalkan hari anda. Setelah memprioritaskan kegiatan anda, susunlah sebuah rencana harian. Setiap pagi atau malam sebelumnya tentukanlah apa yang ingin anda selesaikan selama hari itu.

Berdasarkan teori di atas, maka efektivitas kinerja adalah hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang patut dipertimbangkan dalam mengamati tingkat efektivitas pekerjaan yaitu: (1). keluaran yang dihasilkan; (2). kepuasan para pekerja; (3). pertumbuhan dan pengembangan staf, baik yang menyangkut keterampilan dan kecerdasan individu maupun yang terkait dengan proses interaksi yang positif dalam pelaksanaan tugas. Lebih jauh para ahli lain menyatakan empat model

---

158 Stefani dan Sandra Lanto. Ibid., h. 3

159 Alan Lakein, *How to Get Control of Your Time and Life*, terjemahan Rieka Harahap, (Jakarta: Pustaka Tangga, 1997) h. 2

pendekatan untuk menilai efektifitas sebuah organisasi yaitu:

1. Pendekatan pencapaian tujuan misalnya; memaksimalkan laba, meningkatkan mutu dan kualitas lulusan, meningkatkan prestasi siswa dan sebagainya.
2. Pendekatan sistem, menekankan kepada cara-cara memperoleh masukan, memproses masukan, menyalurkan keluaran dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan dalam sistem.
3. Pendekatan konstituensi strategis, menekankan kepada terpenuhinya tuntutan konstituen yang memberi dukungan untuk kelangsungan hidup organisasi.
4. Pendekatan nilai-nilai bersaing, yaitu mempertemukan sejumlah besar kriteria mengenai efektifitas kerja kedalam tiga model yang masing-masing menekankan kepada fleksibilitas : Aspek kemanusiaan, aspek organisasi, aspek tujuan.<sup>160</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa faktor pengukuran "efektivitas kinerja organisasi adalah kemampuan kerja dan orientasi waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemampuan kerja seseorang dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Penilaian dilakukan untuk mendapatkan umpan balik mengenai seberapa jauh mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru".<sup>161</sup>

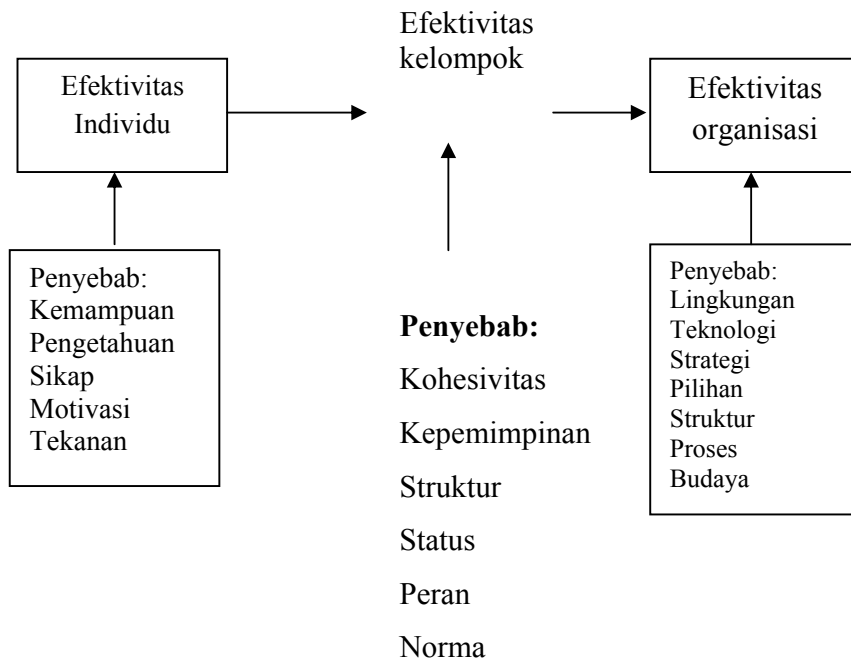
Pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh, dipengaruhi oleh metode dan teknik mana yang efektif tergantung pada kedudukan para anggota kelompok dalam organisasi, latar belakang pendidikan, latar belakang pengalaman, bentuk dan sifat situasi problematik yang harus diatasi, dan batas waktu yang ditetapkan untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Dalam konteks efektivitas organisasi yang dapat mengantarkan terwujudnya efektivitas manajemen berbasis madrasah, perlu dipahami faktor penyebab efektivitas organisasi tersebut. Gambaran mengenai efektivitas organisasi dapat diketahui dari apa yang dikemukakan Gibson, sebagai berikut:

---

160 Stephen P Robbin., op. cit., h. 58-77

161 Adam Indrajaya, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1989) h. 261



**Gambar 2.5: Faktor Penyebab Efektivitas**

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa baik individu maupun kelompok bermuara kepada pencapaian efektivitas supaya efektivitas organisasi dapat tercapai. Tetapi yang perlu diketahui para manajer adalah bahwa ada banyak faktor yang menyebabkan efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Dalam konteks ini efektivitas individu didukung oleh faktor kemampuan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tekanan. Sedangkan yang menyebabkan efektivitas kelompok adalah faktor kohesivitas (kepaduan), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma yang ada dalam kelompok kerja. Selanjutnya efektivitas organisasi disebabkan oleh faktor lingkungan, teknologi, strategi, pilihan, struktur, proses dan budaya organisasi.

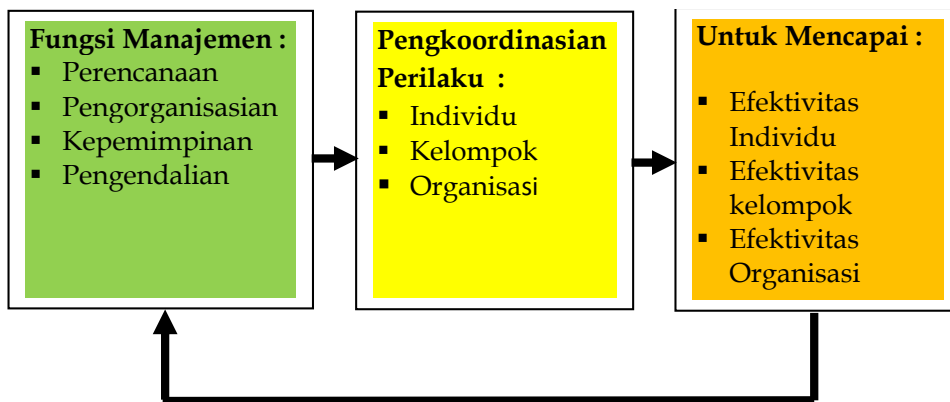
Berikut ini dapat dijelaskan mengenai sumber efektivitas organisasi dalam konteks manajemen sebagai berikut:

Sumber Efektivitas			
Fungsi Manajemen	Individu	Kelompok	Organisasi
Perencanaan	Tujuan	Sasaran	Misi
Pengorganisasian	Rancangan kerja Delegasi kewenangan	Bidang Ukuran bidang	Perpaduan metode dan pribadi
Kepemimpinan	Pengaruh berpusat kepada orang	Pengaruh berpusat kepada kelompok	Pengaruh berpusat kepada inti keseluruhan
Pengawasan	Standar kinerja individu	Standar kinerja kelompok	Standar kinerja organisasi

**Gambar 2.6 : Sumber Efektivitas Organisasi**

Sasaran yang dicapai dalam proses manajemen adalah efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Penjelasan di atas mengungkapkan bahwa pencapaian efektivitas individu dipengaruhi oleh faktor kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stres. Sementara efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kohesivitas, kepemimpinan, struktur, status peran, dan norma. Sedangkan efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan teknologi, pilihan strategik, struktur, proses, dan budaya.

Proses manajerial berlangsung dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan. Di dalam proses tersebut, para manajer menjalankan peran interpersonal, peran pengambilan keputusan, dan peran informasional. Di sini ditegaskan bahwa sifat dasar dari pekerjaan manajerial adalah mengkoordinasikan pekerjaan individu, kelompok dan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi manajemen yaitu; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sehingga tercapai efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Menurut Gibson, kontribusi manajemen terhadap efektivitas organisasi digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.7: Efektivitas Manajemen**

Begitupun, fungsi manajemen dapat saja berkembang sesuai dengan proses pengambilan keputusan yang sebenarnya dapat dimasukkan ke dalam perencanaan, penempatan personil dapat masuk dalam pengorganisasian, koordinasi dan pelaksanaan kegiatan, perbedaan fungsi manajemen yang dijalankan terkait dengan harapan supaya orang-orang yang melaksanakan manajemen pada setiap organisasi.

Uraian di atas tentang efektivitas organisasi mengantarkan untuk menggunakan istilah itu kepada efektivitas MBM sebagai organisasi. Dengan demikian efektivitas MBM itu diukur melalui ketercapaian tujuan, kepuasan pekerja, dan kemampuan memanfaatkan waktu. Menurut Raharjo bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah diukur dengan indikator :

1. Efektivitas proses pembelajaran
2. Kepemimpinan madrasah yang kuat
3. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
4. Madrasah memiliki budaya mutu
5. Memiliki Tim yang kompak, cerdas dan dinamis
6. Memiliki kemandirian
7. Partisipasi warga Madrasah dan Masyarakat
8. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.<sup>162</sup>

162 Nurhartati, dkk. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*. (Jakarta : Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan. 2003). h.23-25.

Untuk mendapatkan efektivitas MBM ini, perlu dipahami oleh komponen sekolah atau sumber daya yang ada di sekolah terutama Kepala madrasah, Guru, pegawai dan komite madrasah atau warga madrasah memahami fungsinya dan memahami pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Slocum and Hellriegel :*to work effectively, all employees must clearly understand their jobs and the organization's design. The set of shared assumptions and understandings about how thing really works - that is policies, practices, and norms - that are important to supporting, or perhaps diminishing organizational effectiveness. The management of change involves adapting an organization to the demands of the environment and modifying the actual behavior of employees. We explore the dynamics of organizational change and present several basic strategies for achieving change to improve organizational effectiveness.*<sup>163</sup>

Untuk bekerja secara efektif, semua komponen madrasah harus secara jelas memahami pekerjaan mereka dan desain organisasi. Pemahaman bersama untuk mendukung dan meningkatkan efektivitas organisasi. Manajemen harus benar-benar bekerja sesuai dengan kebijakan, praktik, dan norma. Untuk melakukan perubahan sangat penting untuk melibatkan organisasi yang beradaptasi dengan tuntutan lingkungan dan memodifikasi perilaku yang sebenarnya dari komponen madrasah.

Menurut Champbel yang dikutip Robbins mengemukakan bahwa kriteria tentang efektivitas organisasi yang tentunya menjadi efektivitas MBM adalah

(1) efektivitas keseluruhan, (2) produktivitas, (3) efisiensi, (4) laba, (5) kualitas, (6) kecelakaan, (7) pertumbuhan, (8) kemangkiran, (9) pergantian pegawai, (10) kepuasan kerja, (11) motivasi, (12) moral/semangat juang, (13) kontrol, (14) konflik/ solidaritas, (15) fleksibilitas/ penyesuaian, (16) perencanaan dan penetapan tujuan, (17) konsensus tentang tujuan, (18) internalisasi tujuan organisasi, (19) keterampilan interpersonal manajerial, (20) keterampilan manajerial, (21) manajemen informasi dan komunikasi, (22) kesiapan, (23) pemanfaatan lingkungan, (24) evaluasi pihak luar, (25) stabilitas, (26) nilai sumber daya manusia, (27) partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama, (28) penekanan pada pelatihan dan pengembangan, dan (29) penekanan pada performa.<sup>164</sup>

Selain kriteria di atas, ada juga yang dikemukakan oleh Turney bahwa

163 Slocum, Hellriegel, (2009). *Principles of Organization Behavior*, (South Western: Cengage Learning. 2009) h. 4

164 Robbin, Op Cit. h. 55

kriteria sekolah efektif itu adalah “*There is general agreement that effective schools are characterized by strong instructional leadership, clear focus for learning outcome, high expectations of the student, a safe and orderly environment, and the frequent monitoring of achievement level*”.<sup>165</sup> Ada kesepakatan umum bahwa sekolah efektif dicirikan oleh kepemimpinan instruksional yang kuat, fokus yang jelas untuk belajar hasil, harapan yang tinggi dari siswa, lingkungan aman dan tertib, dan sering pemantauan tingkat pencapaian.

Kriteria-kriteria di atas bagi lembaga harus dipahami oleh setiap pimpinan dan pegawai atau komponen-komponen yang ada dalam organisasi sekolah tersebut. Karena dengan pemahaman itu akan dapat mengantarkan kinerja organisasi semakin lebih baik dan efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Slocum and Hellriegel “*the environment factors that managers and employee need to be aware of are ... and how those characteristics affects of organization’s ability to function effectively*”.<sup>166</sup> faktor lingkungan bahwa manajer dan pegawai harus sadar adalah ... bagaimana karakteristik seperti itu mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berfungsi secara efektif.

Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan landasan untuk mewujudkan sekolah yang efektif. Artinya jika melaksanakan MBM itu berarti melaksanakan sekolah efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Taylor yang dikutip Umaedi “MBS merupakan struktur dasar bagi terlaksananya sekolah efektif, di mana implementasi konsep sekolah efektif dapat dilakukan jika sekolah mengimplementasikan konsep MBS”.<sup>167</sup> Sejalan dengan itu, Depdiknas menjelaskan “karakteristik MBS tidak bisa dipisahkan dengan dengan sekolah efektif. Jika MBS merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya”.<sup>168</sup>

Menurut Mortimore and Samson yang dikutip Hatton and Smith dalam Turney, *et. al* mengidentifikasikan dua belas faktor sekolah efektif, yakni,

(1) *purposeful leadership of the staff by the principal*, (2) *active involvement of the assistant principal*, (3) *involvement of teachers in curriculum making, policy decisions and resource spending*, (4) *consistency among teachers*, (5) *structure teaching sessions, with freedom within a clear framework*, (6) *intellectually*

---

165 Turney C, at. al. *The School Manager*, (Sydney: Allen and Unwin. 1992), h.5

166 Slocum, Hellriegel, Op.Cit. 426

167 Umaedi. *Kemampuan Manajerial Kepala SLTP yang Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah*, [Sinopsis Disertasi], (Jakarta: PPs Universitas Negeri Jakarta. 2002).h. 4

168 Depdiknas. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sekolah Menengah Pertama (SMP)*, (Jakarta: Dharma Bhakti. 2006) h. 9.

*challenging teaching, (7) work centered environment, (8) limited focus within teaching sessions on one or at most two curriculum areas, (9) maximum communicate on between teachers and pupils, (11) parental involvement, and (12) a positive climate and ethos.*<sup>169</sup>

Pendapat di atas juga sejalan dengan Samsons *et. al* yang dikutip Macbeath dan Mortimore terdapat sebelas faktor penting yang berkaitan dengan sekolah efektif, yakni “(1) kepemimpinan profesional, (2) visi dan tujuan bersama, (3) suatu lingkungan pembelajaran, (4) konsentrasi pada belajar dan mengajar, (5) harapan tinggi, (6) dorongan positif, (7) memonitor kemajuan, (8) hak dan kewajiban siswa, (9) pengajaran yang punya tujuan, (10) suatu organisasi pembelajaran, dan (11) kemitraan sekolah dengan rumah”.<sup>170</sup> Sementara itu, menurut Edmonds yang dikutip Ornstein and Levine “*an effective school as one in which there is (1) strong leadership, (2) an orderly, human climate, (3) frequent monitoring of student progress, (4) high expectations and requirements for all students, and (5) focus on teaching important skills to all students*”.<sup>171</sup> Selain itu, menurut Scheerens faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sekolah adalah “(1) prestasi, orientasi, dan harapan tinggi, (2) kepemimpinan kependidikan, (3) consensus dan kohesi antar staf, (4) kualitas kurikulum/kesempatan belajar, (5) iklim sekolah, (6) potensi evaluatif, (7) keterlibatan orangtua, (8) iklim kelas, dan (9) waktu belajar efektif”.<sup>172</sup> Sedangkan Sadker and Zittleman yang dikutip Tuswadi ada lima faktor utama yang terbukti mampu menyokong terbangunnya sekolah efektif guna meningkatkan prestasi peserta didik, yakni “(1) kepemimpinan yang kuat, (2) kejelasan misi sekolah, (3) terjaganya iklim ketertiban dan keamanan, (4) pengawasan kemajuan peserta didik, dan (5) harapan yang tinggi”.<sup>173</sup>

Selain itu, Intanghina mengemukakan terdapat lima faktor sekolah efektif, yakni

*(1) strong principal leadership, (2) safe and conducive school climate, (3) emphasis on the acquisition of basic skills, (4) teacher high expectation, and (5)*

169 Turney C, *et.al*. *The School Manager*, (Sydney: Allen and Unwin. 1992). h. 10-11

170 Macbeath, John, and Peter Morimore [Ed]. [Penerjemah: Sumantho, Nin Bakdi]. 2005. *Improving School Effectiveness (Memperbaiki Efektivitas Sekolah)*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.2005). h. 12

171 Ornstein, Allan C, and Daniel U. Levine. *Foundations of Education, Fourth Edition*, Boston: Houghton Mifflin Company. 1989). H. 2

172 Scheerens, Jaap. [Penerjemah: Al-Jauhari, Abas]. *Menjadikan Sekolah Efektif*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu. 2003). h. 42-44

173 Tuswadi. 2010. *Sekolah Efektif*, <http://www.suaramerdeka.com> (10 Apr 2010).



*frequency of evaluation.* Sedangkan, menurut Townsend *the major school process categories that have an effect on the way the school actually operate are (1) leadership, (2) decision making, (3) involvement of educational stakeholder, (4) resource allocation, (5) curriculum implementation, (6) school environment, climate, and culture, and (7) communication.*<sup>174</sup>

Selanjutnya, menurut Gibbons yang dikutip Moedjiarto tujuh faktor penting dalam sekolah efektif adalah (1) dedikasi guru yang tinggi, (2) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (3) harapan-harapan bagi siswa dan guru, (4) pemantauan yang terus-menerus terhadap kemajuan siswa, (5) iklim belajar yang positif, (6) kesempatan yang cukup untuk belajar, dan (7) pelibatan orangtua dan masyarakat dalam program sekolah.<sup>175</sup>

Pendapat Gibbons di atas didukung oleh hasil penelitian dikemukakan oleh Scheerens tentang sekolah efektif yang memusat pada lima faktor : 1) kepemimpinan pendidikan yang kuat, 2) penekanan pada perolehan keterampilan dasar, 3) lingkungan yang rapi dan aman, 4) harapan pencapaian murid yang tinggi, dan 5) penilaian.<sup>176</sup>

Berdasarkan uraian di atas, ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas sekolah (*school effectiveness*) dalam kajian ini adalah (1) kepemimpinan efektif (*effective leadership*), (2) budaya sekolah (*school culture*), (3) iklim sekolah (*school climate*), (4) komunikasi (*communication*), (5) kepuasan kerja (*job satisfaction*), (6) komitmen organisasi (*organizational commitment*), dan (7) pembelajaran efektif (*effective learning*), (8) tingkat partisipasi orang tua, masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan. Hal ini jelas sangat berpengaruh terhadap efektivitas madrasah, karena semua komponen yang ada dalam masyarakat sejatinya adalah menjadi input-input madrasah yang sangat mendukung implementasi penyelenggaraan madrasah dalam berbagai aktivitasnya.

Berdasarkan uraian di atas, setelah diakumulasi tentang faktor-faktor yang sangat menentukan keberhasilan efektivitas sekolah, ternyata sejalan dengan hasil penelitian Min-Huei yang berjudul “*A study of The Factors Effecting Organizational Effectiveness*” dinyatakan bahwa *there are seven factors effecting*

---

174 Townsend, Tony. 1994. *Effective Schooling for the Community: Core, Plus Education*, (London: Routledge. 1994), h. 54

175 Moedjiarto. *Sekolah Unggul: Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2002). h. 17

176 Scheerens Jaap. Op cit. h. 38-39.

*organizational effectiveness (1) personal characteristics, (2) leadership styles, (3) organizational culture, (4) working environment, (5) model of organizational operation, (6) flexibility, and (7) organizational commitment”.*<sup>177</sup>

Sesuai tema dalam penelitian ini, yaitu efektivitas keberhasilan implementasi MBS sekolah juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Suriadi yang berjudul :

Kontribusi Peran Komite Sekolah, Kemampuan Manajerial, dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri Kabupaten Deli Serdang”, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan dan kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan efektivitas keberhasilan implementasi MBS.<sup>178</sup>

Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan Sugiyanto menyimpulkan bahwa :

(1) tingkat keberhasilan sekolah sudah sesuai dengan harapan, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif terhadap keberhasilan sekolah, (3) terdapat kontribusi yang positif signifikan iklim sekolah yang kondusif terhadap keberhasilan sekolah, (4) terdapat kecerdasan emosional kepala sekolah memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap keberhasilan sekolah, (5) secara bersama-sama terdapat kontribusi yang positif signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah.<sup>179</sup>

Penelitian yang dilakukan Flenoor and Bryant; *investigated relationships between leadership effectiveness with organizational culture, significant correlations were found among the scales of the instruments. Relationships were strongest for upper-level managers and significant correlations were found across rater groups.*<sup>180</sup>

177 Min-Huei, Chien. 2007. *A Study of the Factor Effecting Organizational Effectiveness*, <http://www.google/arno@ocit.edu.tw> (15 Agust 2010). h. 1

178 Suriadi. *Kontribusi Peran Komite Sekolah, Kemampuan Manajerial, dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Efektivitas Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri Kabupaten Deli Serdang*, [Tesis], (Medan: PPs Universitas Negeri Medan. 2009) h. 166

179 Sugiyanto. 2008. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan Sekolah Menurut Persepsi Guru SMK Negeri dan/Swasta di Kota Blitar*, [Tesis], (Yogyakarta: PPs Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. 2008). H. 1

180 Fleenor, John W, and Carl Bryant. *Leadership Effectiveness and Organizational Culture: An*

Berdasarkan pembahasan sebelumnya Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah keberhasilan Madrasah dalam mengimplementasikan MBM melalui pemanfaatan sumber daya dan menjalin partisipasi masyarakat dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Dari uraian di atas dengan menganalisis berbagai teori-teori tentang manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang diantaranya dikemukakan oleh Sallis tahun 2003, Ton Vroeijenstijn tahun 2002, Gaspersz Vincent tahun 2002, Syafaruddin tahun 2002, Rohiat tahun 2010. *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. 2006) dan Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, tahun 2006. Pada teori efektivitas organisasi dikemukakan oleh Min-Huei Chien tahun 2007, Slocum Hellriegel tahun 2009, dan efektivitas sekolah dikemukakan oleh Jaap Scheerens tahun 2003, Tuswadi tahun 2010, Tony Townsend tahun 1994, Moedjiarto tahun 2002 dan John Macbeath and Morimore Peter tahun 2005. Dengan mengambil konsep dasar eklektik, kristalisasi dari teori-teori di atas, kemudian diformulasikan indikator Efektivitas manajemen berbasis madrasah menjadi 1) Manajemen kurikulum, 2) Manajemen Ketenagaan, 3) Manajemen Kesiswaan, 4) Manajemen Sarana dan Prasarana, 5) Manajemen keuangan, 6) Manajemen Komite madrasah/hubungan sekolah dan masyarakat, 7) Manajemen layanan khusus.

---

*Exploratory Study*, (Toronto: Center for Creative Leadership. 2002). h. 1

# BAB III

## KEMAMPUAN (ABILITY)

### KEPEMIMPINAN

#### A. Pengertian Kemampuan (*Ability*)

Dalam memberikan pemahaman tentang Ability kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis marasah (MBM), penulis terlebih dahulu mengetengahkan pengertian tentang ability. Menurut Chaplin bahwa “*ability* adalah (kemampuan, kecakapan, ketangkasan, bakat, kesanggupan) merupakan tenaga (daya kekuatan) untuk melakukan suatu perbuatan”.<sup>181</sup> Konsep di atas juga sejalan dengan pendapat Hasan yang menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) adalah “kesanggupan, kecakapan, pengetahuan, keahlian atau kepandaian yang dapat dinyatakan melalui pengukuran-pengukuran tertentu”.<sup>182</sup>

Sementara Robbins, mengartikan ability dengan “Kemampuan bisa merupakan kesanggupan bawaan sejak lahir, atau merupakan hasil latihan atau praktek”.<sup>183</sup> Hal ini sejalan dengan Slocum bahwa “*ability is the person's natural talent, as well as learned competencies for performing goal-related tasks*”.<sup>184</sup> Kemampuan adalah bakat alami seseorang, serta kompetensi belajar untuk melakukan tugas-tugas terkait tujuan.

Lebih detail dikemukakan oleh Gibson bahwa kemampuan adalah suatu

---

181 Chaplin, J.P. *Kamus Psikologi*, Alih Bahasa Kartini Kartono. (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2000) h. 34.

182 Fuad Hasan dkk. *Kamus Istilah Psikologi*, (Jakarta : Progress Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2003). h. 55

183 Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior , Concepts, Controversies, Applications*, Dr. Hadyana Pujaatmaka dan Drs. Benyamin Molan, (Pearson Education Asia Jakarta: Prenhallindo.2001). h. 46

184 Slocum/Hellriegel. *Principles of Organizational Behavior*, Twelfth Edition. (South-Western, 2009)h. 127

yang dipelajari, yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu dengan baik, yang bersifat Intelektual atau mental maupun fisik.<sup>185</sup> Hal ini sejalan dengan Sunyoto dan Burhanuddin dalam Greenber dan Baron (2003) yang mendefinisikan kemampuan/abilities sebagai kapasitas mental dan fisik untuk melakukan berbagai tugas.<sup>186</sup>

Stephen P. Robbins Memberikan Pengertian Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.<sup>187</sup> Hal ini sejalan dengan Rivai yang mendefinisikan kemampuan adalah " Kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan tidak sama satu dengan yang lainnya".<sup>188</sup> Pendapat senada terkait *ability* disampaikan pula oleh Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. Yaitu bahwa kemampuan adalah kapasitas individu mengerjakan tugas dan pekerjaannya.<sup>189</sup>

Menurut Vembriarto, dkk. kemampuan itu adalah ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang sebagai hasil pengalaman, pendidikan dan pelatihan.<sup>190</sup> Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan kepemimpinan adalah ketrampilan seseorang dalam mengelola kegiatan berdasarkan pendidikan dan pelatihan yang mengkristal menjadi pengalaman, kesanggupan dan kecakapan untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain kemampuan kepemimpinan itu adalah kesanggupan atau kecakapan seorang pemimpin dalam menyelesaikan masalah dengan menggunakan berbagai tinjauan.

Menurut Robbins menyatakan bahwa kemampuan terdiri dari dua faktor yaitu :

Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) merupakan kemampuan melakukan aktivitas secara mental, Kemampuan fisik (*Physical ability*) Merupakan kemampuan melakukan aktivitas berdasarkan stamina kekuatan dan karakteristik fisik. Robbins menyatakan bahwa semua orang mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang

---

185 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. *Organizations Behavior, Structure, Processes*, (New York : McGraw-Hill International Eition. 2009) h.82.

186 Sunyoto Danang dan Burhanudin. *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : CAPS, 2011). h. 10

187 Robbin. Op. Cit. h. 46

188 Rivai Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Grafindo Persada, 2008). h. 226.

189 Colquit, LePine, Wesson. *Organization Behavior Improving Pervormance and Comitment the Workplance*. (New York : The McGraw-Hill Companies, 2009), h. 360.

190 Vebrianto, dkk. *Kamus Pendidikan*, (Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.1994), h. 27

membuatnya relatif unggul atau rendah dibandingkan dengan orang-orang lain dalam hal melakukan tugas atau kegiatan tertentu.<sup>191</sup>

Pendapat di atas sejalan dengan pendapat Greenber dan Baron dalam Sunyoto dan Burhanuddin bahwa Kemampuan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau yang relevan dengan tempat kerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kemampuan intelektual/*intellectual abilities* dan Kemampuan fisik/*physical abilities*.<sup>192</sup>

Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukanlah orang-orang berbeda dalam hal kecakapannya atau tidak, masalahnya adalah untuk mengetahui bagaimana orang-orang yang kemampuannya berbeda dan menggunakan kemampuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, sehingga kemampuan secara langsung dapat mempengaruhi perilaku karyawan, karena kepuasan kerja yang dihasilkan berasal dari seleksi yang tepat, promosi dan transfer kerja yang telah siap dalam situasi kerja yang sehat, hal ini terbukti dari The Bell Curve seperti yang disampaikan Robbins dalam OB bahwa ternyata semua pekerjaan menuntut kemampuan kognitif.

Berdasarkan pengertian di atas, dipahami bahwa ability itu secara etimologi dapat diartikan dengan kemampuan. Dari semua pendapat yang memberikan batasan konsep ability itu menunjukkan kata kemampuan. Secara terminologi penulis lebih mengkhaskan bahwa ability atau kemampuan tersebut mencakup kesanggupan, kecakapan, ketangkasan, kecerdasan, bakat yang menjadi sumber untuk melakukan aktivitas.

Menurut Benyamin S. Bloom kemampuan bermula dari pengetahuan yang berasal dari hasil belajar dan merupakan ranah atau kawasan kognitif. Ranah kognitif atau domain kognitif terdiri dari enam aspek, yaitu : *knowledge, komprehension, application, analysis, syntesis and evaluation*<sup>193</sup> (*aspek pengetahuan atau ingatan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis dan evaluasi*).

Seperti yang disampaikan oleh Djaali bahwa Benyamin Bloom telah mengembangkan “taksonomi” untuk domain kognitif. Taksonomi adalah metode untuk membuat urutan pemikiran dari tahap dasar ke arah yang lebih tinggi dari kegiatan mental, dengan enam tahap yang telah disebutkan diatas sebagai

---

191 Robbin. Op. Cit. h. 47

192 Sunyoto dan Burhanudin. Op Cit. h. 10.

193 Benyamin S. Bloom et al., *Taxanomi of Educational Objectives Test* (London: Longman Group Ltd, 1979), h.18.

berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*) adalah kemampuan untuk menghafal, mengingat, atau mengulangi informasi yang telah diberikan.
2. Pemahaman (*comprehention*) adalah kemampuan untuk menginterpretasi atau mengulang informasi dengan menggunakan bahasa sendiri.
3. Aplikasi (*aplication*) adalah kemampuan menggunakan informasi, teori dan aturan pada situasi baru.
4. Analisis (*Analysis*) adalah kemampuan mengurai pemikiran yang kompleks dan mengenai bagian-bagian serta hubungannya.
5. Sintesis(*synthesis*) adalah kemampuan mengumpulkan komponen yang sama guna membentuk satu pola pemikiran yang baru.
6. Evaluasi (*Evaluation*) adalah kemampuan membuat pemikiran berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.<sup>194</sup>

Kemampuan menurut Bloom diartikan sebagai taraf kompetensi yang ditunjukkan oleh seseorang, baik *knowledge, comprehension, aplication, analysis, syntesis, dan evaluation*. Pedoman dalam menentukan tingkat kompetensi.<sup>195</sup>

Menurut Robbins bahwa semua orang mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif unggul atau rendah dibandingkan dengan orang-orang lain dalam hal melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukanlah orang-orang berbeda dalam hal kecakapannya atau tidak, masalahnya adalah untuk mengetahui bagaimana orang-orang yang kemampuannya berbeda dan menggunakan kemampuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, sehingga kemampuan secara langsung dapat mempengaruhi perilaku karyawan, karena kepuasan kerja yang dihasilkan berasal dari seleksi yang tepat, promosi dan transfer kerja yang telah siap dalam situasi kerja yang sehat, hal ini terbukti dari The Bell Curve seperti yang disampaikan Robbins dalam OB dalam berita bahwa ternyata semua pekerjaan menuntut kemampuan kognitif.<sup>196</sup>

---

194 Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Psikologi Pendidikan : Bumi Aksara, 2009),h.77

195 Benjamin S. Bloom, David R krathwohl, *Taxonomy, of Educational, Objektif*, Yew (York Longman Inc. 1981).

196 Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior , Concepts, Controversies, Applications*, Dr. Hadyana Pujaatmaka dan Drs. Benjamin Molan, (Pearson Education Asia Pte. Ltd dan PT Prenhallindo Jakarta: 2001), h. 47



## B. Kemampuan Kepemimpinan

Mengemukakan pengertian kepemimpinan sangat membantu untuk memahami apa yang dimaksud dengan kemampuan kepemimpinan. Untuk itu perlu dikemukakan pengertian kepemimpinan. Menurut Overton (2002 : 34) *“leadership is the ability to get done with and through others while gaining their confidence and cooperation”* kepemimpinan adalah Kemampuan untuk memperoleh tindakan dengan dan melalui orang lain dengan kepercayaan dan kerjasam.<sup>197</sup>

Konsep di atas memfokuskan kepada kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan orang lain melalui kepercayaan dan kerjasama. Artinya seorang pemimpin itu dituntut untuk memiliki kemampuan memberdayakan orang lain untuk dapat melakukan tindakan atau pekerjaan yang diharapkan oleh pemimpin. Hal ini dapat dilakukan oleh pemimpin, karena ia memiliki kekuasaan untuk membuat bawahan itu patuh atau mengikuti perintah pimpinan. Sebagaimana dikemukakan oleh Manz dan Sims, Jr. kepemimpinan itu adalah *“the leader is one who has power, authority or charisma enough to command others”*. Pemimpin adalah orang yang memiliki kekuasaan, kewenangan atau kharisma yang cukup untuk mempengaruhi orang lain.<sup>198</sup>

Dalam redaksi yang berbeda dikemukakan oleh Rivai dan Murni, bahwa kepemimpinan adalah : kemampuan seseorang untuk mempengaruhi pihak lain berbuat sesuai dengan kehendak orang itu, meskipun pihak lain itu tidak menghendaknya.<sup>199</sup>

Pendapat di atas menunjukkan adanya unsur paksaan dari seorang pemimpin kepada bawahan, dimana kehendak pimpinan harus dikerjakan oleh bawahan walaupun bawahan itu tidak berkenan untuk mengerjakannya. Dalam pandangan lain dikemukakan oleh Salusu bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa.<sup>200</sup>

Kemampuan atau seni ditujukan untuk mengelola atau mengimplementasikan kemampuan dan seni dalam merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasikan dan memotivasi individu dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *menggerakkan dan memberikan motivasi*

197 Overton, Rodney. *Leadership Made Simple*. (Singapura: Wharton Books, 2002). h. 34

198 Manz, Charles C dan Sims, Jr. Henry P. *The Super Leadership*. (san Francisco : Jossey Bass Publishers, 2001). h. 4.

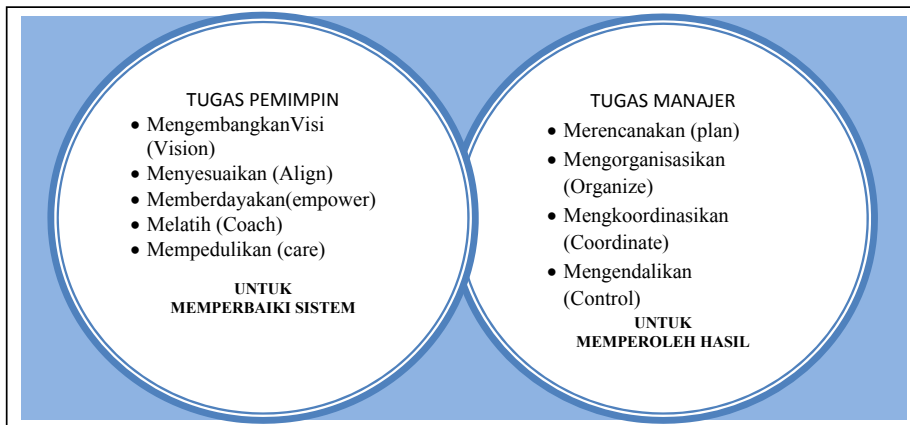
199 Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Educational Management Analisis Teori dan Praktik*. ( Jakarta : Rajawali Press, 2010) h. 285

200 Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. (Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia. 1996), h. 193.



*untuk mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.*

Dalam organisasi, selalu muncul istilah pemimpin dan manajer. Untuk memberikan pemahaman yang lebih konkrit dikemukakan pandangan tentang perbedaan tugas dari keduanya yaitu



**Gambar 2.8. : Total Quality Management**

Sumber : Gaspersz. 2001. Total Quality Management. h 201

Bertolak dari pengertian tersebut, ada tiga unsur yang berkaitan yaitu unsur manusia, unsur sarana dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan, kecakapan dan keterampilan dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengetahuan di dalam praktek selama menjadi pemimpin.

Kemampuan Kepemimpinan merupakan prasyarat untuk dapat mengimplementasikan atau mengendalikan kegiatan organisasi. Artinya keberhasilan suatu kegiatan dalam organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin. Untuk itu perlu diuraikan konsep kemampuan kepemimpinan.

Kemampuan kepemimpinan berdasarkan konsep kemampuan di atas menunjukkan arti keterampilan atau kesanggupan. Sementara kemampuan kepemimpinan adalah kesanggupan pemimpin dalam melakukan tindakan.

Pekerjaan pemimpin sangat kompleks dan multidimensi, sehingga membutuhkan berbagai keterampilan, karena pekerjaan akan lebih efektif jika pemimpin itu memiliki keterampilan. Sebagaimana dikemukakan oleh Draf bahwa *“The application of these skills changes as managers move up in the organization. Although the degree of each skills necessary at different levels of an organization may vary, all managers must possess skills in each of these important areas to perform effectively”*.<sup>201</sup> Penerapan perubahan keterampilan ini sebagai manajer bergerak ke atas dalam organisasi, meskipun tingkat masing-masing keterampilan yang diperlukan pada berbagai tingkat organisasi dapat berbeda-beda, semua manajer harus memiliki keterampilan dalam setiap bidang untuk bekerja lebih efektif.

Daft mengemukakan bahwa pemimpin harus memiliki tiga keterampilan : *“a manager’s job is complex and multidimensional and as we shall see throughout this book, requires a range skills, although some management theorists propose along list of skills, the necessary skills for managing a department or an organization can be summarized in three categories : conceptual, human and technical”*.<sup>202</sup>

Masih dijelaskan oleh Daft bahwa kemampuan kepemimpinan itu ada tiga yaitu :

**Conceptual Skills**, is the cognitive ability to see the organization as a whole system and the relationship among its parts. Conceptual skill involves the manager’s thinking, information processing and planning abilities. **Human Skills** is the manager’s ability to work with and through other people and to work effectively as group member. Human skill is demonstrated in the way a manager relates to other people, including the ability to motivate, facilitate, coordinate, lead, communicate and resolve conflicts. **Technical skills** is the understanding of and proficiency in the performance of specific tasks. Technical skills includes mastery of the methods, techniques and equipment involved in specific function such as engineering, manufacturing or finance.<sup>203</sup>

Keterampilan konseptual merupakan kemampuan kognitif untuk melihat organisasi sebagai sistem keseluruhan dan hubungan antar bagian-bagiannya. Keterampilan konseptual melibatkan pemikiran manajer, pengelolaan informasi dan kemampuan perencanaan. Hal ini sangat strategis karena mengantarkan sebuah organisasi untuk menjadi organisasi yang berkualitas yang memiliki

201 Draf, *New Era Management*

202 Daft, Richard. L. *New Era Of Management*. (South Western : Cengage Learning, 2010). h.8

203 Ibid. h. 8-9.

kemampuan adaptasi sesuai dengan industri, masyarakat, lingkungan bisnis dan sosial yang lebih luas. Sehingga keterampilan konseptual sangat dibutuhkan oleh semua manajer, terutama top manajer yang bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan inovasi memerlukan pandangan yang luas.

Keterampilan manusia adalah kemampuan manajer untuk bekerja dengan dan melalui orang lain dan untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok. Keterampilan manusia ditunjukkan dalam cara seorang manajer berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, memfasilitasi, mengkoordinasi, memimpin berkomunikasi dan menyelesaikan konflik.

Keterampilan manusia sangat penting bagi manajer, karena dapat membuat iklim kerja organisasi lebih dinamis dan efektif. Seorang pemimpin dengan keterampilan manusia memungkinkan bawahan untuk mengekspresikan diri tanpa takut ditertawakan, mendorong partisipasi dan menunjukkan apresiasi atas usaha bawahan dengan menunjukkan rasa hormat dan kepedulian terhadap bawahan atau kemampuan untuk menginspirasi rasa hormat, kesetiaan dan bahkan kasih sayang daripada rasa takut.

Keterampilan teknis adalah pemahaman dan kecakapan dalam kinerja tugas-tugas tertentu. Keterampilan teknis mencakup penguasaan metode, teknik dan peralatan yang terlibat dalam fungsi tertentu seperti teknik, manufaktur. Keterampilan teknis juga mencakup pengetahuan khusus, kemampuan analitis dan penggunaan kompetensi alat dan teknik untuk memecahkan masalah dalam disiplin tertentu. Keterampilan teknis sangat penting di tingkat organisasi yang lebih rendah. Namun keterampilan teknis menjadi kurang penting dari keterampilan manusia dan konseptual. Misalnya seseorang yang biasa mengembangkan keterampilan teknis dalam rana operatif. Ketika diminta untuk memimpin tim dibutuhkan kemampuan manusia untuk memperoleh rasa hormat dan kepercayaan diri dari orang yang bekerja di daerah yang ia tidak banyak tahu.

Menurut Robbin dan Coulter, bahwa ada tiga keterampilan atau keahlian yang harus dimiliki manajer atau pemimpin yaitu :

***Technical skills** are the job-specific knowladge and techniques needed to proficently perform specific tasks. These skills tend to be more important for lower level managers because they typically are managing employees who wre*

*using tools and techniques to produce the organization's product or service the organization's customers. **Human skills**, which involve the ability to work well with other people both individually and in a group. Because managers deal directly with people, these skills essential and equally important at all levels of management. Managers with good human skills are able to get the best out of their people. They know to communicate, motivate, lead and inspire enthusiasm and trust. **Conceptual skills**, are the skill managers use to think and to conceptualize about abstract and complex situation. Using the skills, managers must see the organization as a whole, understand the relationships among various subunits, and visualize how the organization fits into its broader environment.*<sup>204</sup>

Keahlian Teknis mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya perekayasaan, komputer, akuntansi, atau pabrikasi. Keahlian ini lebih penting pada tingkat manajemen yang lebih rendah karena para manajer itu berhadapan langsung dengan karyawan yang melakukan pekerjaan organisasi. Keahlian manusia, meliputi kemampuan untuk bekerja sama dengan baik dengan orang lain secara perorangan ataupun dalam kelompok. Karena manajer langsung berurusan dengan orang, keahlian itu menjadi faktor penentu keberhasilannya. Manajer dengan keahlian tentang orang yang baik mampu mendapatkan yang terbaik dari bawahan mereka. Mereka tahu cara berkomunikasi, memberi motivasi, memimpin, dan menimbulkan antusiasme serta kepercayaan. Keahlian Konseptual adalah keahlian yang harus dimiliki manajer untuk berfikir dan berkonsep tentang situasi yang abstrak dan rumit. Dengan keahlian ini, manajer mampu melihat organisasi tertentu sebagai sebuah keseluruhan, memahami kaitan di antara berbagai macam sub-unitnya dan membayangkan kesesuaian dan keterkaitan organisasi tersebut dengan lingkungannya yang lebih luas.

Menurut Siswanto dalam Paul Hersey dan Balnchard ada tiga kemampuan atau ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan (kepala madrasah) yaitu:

- 1) Keterampilan tehnik (Technical Skill); kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedeur, teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan dan pelatihan.
- 2) Keterampilan manusiawi (human skill); kemampuan dan pertimbangan yang diusahakan bersama orang

204 Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. *Management*, (New Jersey: Pearson Educational, 2007) h. 42.

lain, termasuk pemahaman mengenai motivasi dan aplikasi tentang kepemimpinan yang efektif. 3) Keterampilan konseptual (conceptual skill); kemampuan memahami kompleksitas keseluruhan organisasi tempat seseorang beradaptasi dalam operasi.<sup>205</sup>

Menurut Handoko, Keterampilan-keterampilan manajerial dalam hal ini Kepala Madrasah pada umumnya dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer yang efektif sebagai berikut:

1. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*) adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian yang saling bergantung, serta mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.
2. Keterampilan kemanusiaan (*human skills*), adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, dan motivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
3. Keterampilan administratif (*administrative skills*), adalah seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas, dan sebagainya. Keterampilan administratif adalah suatu perluasan dari keterampilan konseptual. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan keterampilan administratif (dan kemanusiaan).
4. Keterampilan tehnik (*technical skills*) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau tehnik-tehnik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan, dan sebagainya.<sup>206</sup>

Demikian juga dengan pendapat Williams yang menyatakan bahwa

---

205 Siswanto. *Pengantar Manajemen*, (Banung : Bumi Aksara, 2005) h. 25

206 Handoko, Hani. *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta : BPFE. 2000) p. 36-37.

seorang pimpinan itu harus memiliki tiga keterampilan yaitu

1) Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menerapkan prosedur, teknik, dan pengetahuan khusus yang diperlukan guna menyelesaikan pekerjaan. 2) Keterampilan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. manajer yang memiliki keterampilan manusiawi akan bekerja dengan efektif didalam kelompok, mendorong orang lain untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan, peka terhadap kebutuhan dan pandangan orang lain, serta seorang pendengar pada ahli komunikasi yang baik. 3) Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan, bagaimana setiap bagian dari perusahaan dapat mempengaruhi sebagian lainnya, dan bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan diri atau dipengaruhi oleh lingkungan eksternalnya<sup>207</sup>

Selain di atas, ada juga kemampuan atau keterampilan pemimpin yang dikemukakan oleh Bangun bahwa :

Keterampilan teknis (*technical skill*) adalah keterampilan khusus yang dimiliki seorang manajer untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Keterampilan manusiawi (*human skill*) adalah keterampilan yang dimiliki manajer untuk bekerja sama secara individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) adalah keterampilan yang dimiliki manajer untuk dapat menganalisis dan mendiagnosa keadaan perusahaan yang rumit.<sup>208</sup>

Dalam organisasi persekolahaan, eksistensi kepala madrasah sangat penting dan menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu kepala madrasah harus memiliki kemampuan atau keterampilan. Adapun keterampilan atau keahlian yang dibutuhkan dan harus dimiliki kepala madrasah untuk melaksanakan tugas dan kegiatan yang berkaitan dengan kepemimpinannya.

Secara detail dengan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keterampilan atau kemampuan pimpinan atau kepala madrasah dikemukakan oleh Robbin (2007:14)

1) **Keahlian Konseptual : a.** Kemampuan untuk menggunakan informasi

---

207 Williams, Chuck. *Manajemen*, terj. Sabaruddin Napitupuluh. (Jakarta : Salemba Empat, 2001). h. 28 - 29.

208 Bangun Wilson, *Intisari Manajemen*, (Bandung : Refika Aditama, 2008). h. 12 - 13

untuk memecahkan masalah bisnis, b. Identifikasi peluang untuk inovasi, c. Mengenali masalah dan menerapkan solusi, d. Memilih informasi yang penting dari data yang acak, e. Memahami bisnis yang menggunakan teknologi, f. Memahami model bisnis organisasi **2) Keahlian Komunikasi**, a. Kemampuan untuk mengubah ide menjadi kata dan tindakan, b. Kredibilitas di antara rekan, sahabat, dan bawahan, c. Mendengarkan dan mengajukan pertanyaan, d. Keahlian presentasi; bentuk percakapan, e. Keahlian presentasi; bentuk tertulis dan/ atau grafis **3) Keahlian Keefektifan**, a. Turut menunjang misi perusahaan/ tujuan departemental, b. Fokus pada konsumen, c. Berbagai tugas: mengerjakan tugas yang banyak secara bersamaan, d. Keahlian bernegosiasi, e. Manajemen Proyek, f. Mengulas Operasi dan menerapkan perbaikan, g. Menetapkan dan memelihara standar kinerja secara internal dan eksternal, h. Menetapkan prioritas untuk hal yang penting dan kegiatan, i. Manajemen waktu. **4) Keahlian Interpersonal**, a. Keahlian memimpin dan membimbing, b. Keahlian yang beragam: bekerja dengan orang dan budaya yang berbeda, c. Jaringan di dalam organisasi, d. Jaringan di luar organisasi, e. Bekerja dalam tim: kerja sama dan komitmen.<sup>209</sup>

Pendapat di atas juga sejalan dengan Robert L. Katz dalam Schermerhorn menggolongkan keterampilan dasar manajer itu pada tiga kategori :

1) Keterampilan Teknis (Technical Skill) yaitu kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melaksanakan tugas tertentu. 2) Keterampilan Kemanusiaan ( Human Skill) yaitu kemampuan bekerjasama kepada orang lain secara baik. 3) Keterampilan Konseptual (Conceptual Skill) yaitu kemampuan untuk berpikir secara analitis dan memecahkan masalah secara terpadu.<sup>210</sup>

Di dalam lingkungan kerja khususnya di lembaga pendidikan (persekolahan) banyak menuntut pengembangan, inovasi dan kedinamisan aktivitas, para kepala madrasah yang tidak memiliki kemampuan dalam mengelola sekolah/madrasah maka tidak bernilai bagi organisasi. Untuk itu harus bersedia untuk terus menerus meningkatkan keahlian mereka, karena keahlian itu akan terus merupakan cara yang penting untuk melukiskan apa yang dikerjakan seorang kepala madrasah.

209 Robbins dan Coulter. *Manajemen*. Edisi Kedelapan/Jilid 1, diterj. Harry Slamet, (Jakarta : Indeks, 2007). h. 12.

210 John R. Schermerhorn, *Manajemen*, (Yogyakarta : Andi, 2001). h. 16.

Menurut Wahyusumidjo Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah yaitu *conceptual skills, human skills dan tehccical skills.*

***conceptual skills,***

Kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

- a. Mengetahui bagaimana fungsi organisasi yang bermacam-macam satu sama lain saling bergantung dan bagaimana pertumbuhan yang terjadi pada satu bagian tertentu akan berpengaruh terhadap bagian yang lain.
- b. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh aktivitas, kepentingan dan perspektif dari individu dan kelompok ke dalam satu organisasi sebagai totalitas.

***human skills***

Mampu mempengaruhi orang lain

- a. Mampu melihat dirinya sendiri atau sikapnya
- b. Mampu menciptakan satu lingkungan, dimana pemimpin dan bawahannya merasa yakin, suasana memungkinkan bekerjasama secara harmonis dan produktif.
- c. Mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif
- d. Mampu berhubungan dengan orang lain dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu.

***tehccical skills***

Kecakapan spesifik tentang proses, prosedur dan teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan penggunaan fasilitas peralatan, serta teknik-teknik pengetahuan yang spesifik.<sup>211</sup>

Selain keterampilan di atas dengan jenis keterampilan yang sama, menurut Pidarta, ada tiga macam keterampilan manajer yaitu “keterampilan konsep ialah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi ialah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan mengarahkan, sementara itu keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan untuk

---

211 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Grafindo Persada. 2010). h. 349.



menyelesaikan tugas tertentu”.<sup>212</sup>

Dalam konteks tugas kinerja kepala sekolah dapat dilaksanakan melalui persyaratan-persyaratan keterampilan. Seperti dikemukakan oleh Dirawat, dkk. setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki keterampilan yaitu :

1. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan dan melaksanakan program-program su.pervisi.
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha- usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.<sup>213</sup>

Seorang pemimpin sejatinya harus memiliki kemampuan yang bersifat masif. Untuk seorang pemimpin harus senantiasa melakukan proses pembelajaran yang bersifat kontiniu. Menurut Komaruddin, untuk memiliki kemampuan manajer terutama keterampilan konsep, para manajer tertinggi diharapkan :

- (1) selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para bawahan, (2) melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, (3) banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan, (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, (5) berpikir untuk masa yang akan datang, (6) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.<sup>214</sup>

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalin kerjasama yang baik dengan semua personil sekolah. Setidaknya, kepala sekolah sebagai pemimpin menjalankan beberapa fungsi kepemimpinan (*leadership function*), yaitu : (1) adil, (2) memberi sugesti, (3) mendukung tercapainya tujuan, (4) sebagai katalisator, (5) menciptakan rasa aman, (6) sebagai wakil organisasi, (7) sumber inspirasi, dan, (8) bersedia menghargai.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya tentang kemampuan

---

212 Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, ( Jakarta : Rineka Cipta, 2011). H. 208.

213 Dirawat,dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*.(Surabaya:Usaha Nasional, 1983). h. 88.

214 Komarudin, *Manajemen Organisasi*, (Bandung : Tarsito, 1974). h 47 -48.

kepemimpinan adalah Kesanggupan kepemimpinan Madrasah melalui keterampilan teknis, konseptual dan sosial dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah. Indikatornya adalah : 1) Keterampilan Teknis (Technical Skill) indikatornya adalah kemampuan menerapkan prosedur , teknik dan menggunakan keahlian khusus dalam melaksanakan tugas tertentu, serta Kemampuan memberdayakan guru-guru, 2) Keterampilan Kemanusiaan (Human Skill) indikatornya adalah kemampuan bekerjasama, mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah, mampu bekerja dengan tim manajemen. Keterampilan Konseptual (Conceptual Skill) indikatornya adalah kemampuan untuk berpikir secara analitis dan memecahkan masalah secara terpadu, kemampuan mewujudkan tujuan madrasah.



## BAB IV

# KEKUASAAN ORGANISASI (ORGANIZATION POWER)

### A. Pengertian Power (Kekuasaan)

Bermula dari tema di atas, dipandang perlu untuk mengemukakan batasan teoretis tentang pengertian power atau kekuasaan. Dari berbagai teori yang ada, hadir dari pandangan para ahli di antaranya menurut Griffin “*Power is the potential ability of a person or group to exercise control over another person or group*”.<sup>215</sup> Kekuasaan adalah kemampuan potensial dari seseorang atau kelompok untuk mengontrol *exercise* atas orang atau kelompok lain. berbeda dengan Usman, “Power diartikan dengan kekuasaan yaitu sumber daya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya.”<sup>216</sup> Manahan mengartikan “power dengan kekuasaan”<sup>217</sup> Wahjono juga mengartikan “power dengan kekuasaan”<sup>218</sup>. Toha Miftah “mengartikan power juga dengan kekuasaan”.<sup>219</sup> Pendapat Sunyoto, & Burhanudin yang juga mengartikan “power itu dengan kekuasaan”.<sup>220</sup> Demikian juga pendapat Russel, Nord, Bierstedt dan Orwell dalam Usman yang mereka sepakat mendefinisikan power dengan arti kekuasaan.<sup>221</sup>

Berdasarkan pengertian di atas penulis menyatakan bahwa power itu lebih relevan jika diartikan dengan kekuasaan. Sebab kekuasaan itu lebih

---

215 Griffin, Moorhead. *Organizational Behavior Managing People and organizational*. (Boston : Houghton Mifflin. 2007). h. 370

216 Usman, Husaini. Op.Cit. h. 307.

217 Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (organization Behavior)*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2008). H. 130

218 Wahjono, Iman Sentot. Op. Cit. h. 178.

219 Toha Miftah, Toha, Mifta. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : Grafindo Persada. , 2010). h. 329.

220 Danang Sunyoto, & Burhanudin, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Buku Seru, 2011). h.114.

221 Husaini, Usman. *Manajemen Teori Praktik dan Research Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara 2010). h. 365-366.

cenderung menunjukkan adanya kewenangan yang besar berdasarkan legalitas formal yang dimiliki atau yang melekat pada pimpinan yang bersifat organisatoris pada lingkup institusi pendidikan.

Dari pernyataan di atas power diartikan dengan kekuasaan. Berbeda dengan Wahjosumidjo yang menyatakan bahwa “power (kewibawaan) merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah.”<sup>222</sup> Sementara menurut Max Weber dalam Endin “kekuasaan dapat diartikan dengan sesuatu kemungkinan yang membuat seseorang di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan”.<sup>223</sup> kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Secara lugas dan sangat mudah dipahami arti yang dikemukakan oleh Lussier bahwa “power atau kekuasaan itu adalah *power the ability to influence other's behavior*. Kekuasaan itu adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain”.<sup>224</sup> Hal ini sejalan dengan pendapat Colquit “*Power can be defined as the ability to influence the behavior of others and resist unwanted influence in return*”.<sup>225</sup> Kekuasaan (Power) adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan menolak pengaruh yang tidak diinginkan dalam return.

Menurut Gibson “Kekuasaan didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang dia inginkan”.<sup>226</sup> Wewenang merupakan konsep yang dangkal daripada kekuasaan. Wewenang merupakan bentuk dari kekuasaan yang dapat melegitimasi karena hal tersebut dapat diterima bawahan dan pengikut.

## **B. Sumber-Sumber Kekuasaan (Power)**

Terdapat lima dasar kekuasaan interpersonal: Legitimasi (posisi-dasar), penghargaan, koersif (sanksi-dasar), ahli, dan referen (kharismatik). Lima dasar ini dapat dibagi ke dalam dua kategori: organisasional dan personal. Kekuasaan Legitimasi, penghargaan, dan koersif pada dasarnya digambarkan

222 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Grafindo Persada. 2010). h. 433.

223 Endin, Nasruddin, *Psikologi Manajemen*, Bandung : Pustaka Setia, 2010). h. 80.

224 Lussier, Robert, *Management Fundamentals Concepts, Application, Skill Development*, (South-Western: Cengage Learning. 2008). h. 282.

225 Colquit, LePine, Wesson. *Organization Behavior Improving Performance and Commitment the Workplace*. (New York : The McGraw-Hill Companies, 2009), h. 441.

226 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. *Organizations Behavior, Structure, Processes*, (New York : McGraw-Hill International Edition. 2009), h. 257

oleh organisasi, sementara kekuasaan ahli dan kharismatik berdasarkan kualitas personal. Berbeda dengan Griffin yang mengemukakan bahwa ada tujuh tipe kekuasaan bagi seorang pemimpin yaitu

**Tabel 2.3 : Common From of Power in Organizations**

1.	<i>Legitimate power: Power that is granted by virtue of one's organization</i>
2.	<i>Reward Power: Power that exist when one person controls rewards that another person values.</i>
3.	<i>Corcive power: Power that exist when one person has the ability to punish or physichally or psychologically harm someone else.</i>
4.	<i>Expert power: Power that exist when one person controls information that is valuable to someone else.</i>
5.	<i>Refernt power: Power that exist when one person wants to like or imitates someone else.</i>
6.	<i>Position power: Power that resides in a position, regardless of who os filling that position.</i>
7.	<i>Personal power: Power that residens in the person, regardless of the position being filled.</i>

Sumber : Griffin, Moorhead.Organizational Behavior Mnaging People and organizational. 2007. h. 372

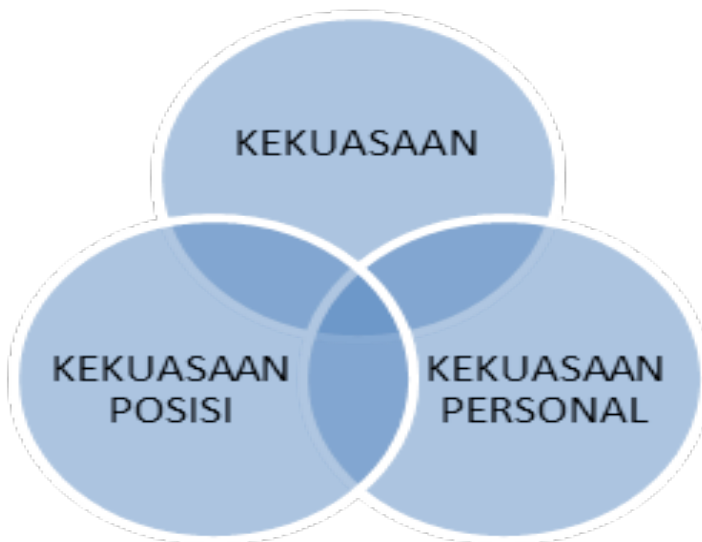
Tabel di atas memberikan makna bahwa lima kekuasaan tersebut adalah 1) Kekuasaan yang Sah : Kekuasaan yang diberikan berdasarkan organisasi seseorang. 2) Kekuasaan Reward: Kekuasaan yang ada ketika seseorang memberikan imbalan kepada orang lain.3) Kekuasaan Corcive: Kekuasaan yang ada ketika seseorang memiliki kemampuan untuk menghukum. 4) Kekuasaan Ahli: Kekuasaan yang ada ketika seseorang memiliki atau menguasai informasi yang dibutuhkan orang lain. 5) Kekuasaan Refernt: Power yang ada ketika seseorang ingin menyukai atau meniru orang lain.6. Kekuasaan Posisi: Kekuasaan yang berada dalam posisi, terlepas dari siapa mengisi posisi itu.7. Kekuatan pribadi: Kekuasaan yang Residens secara pribadi, terlepas dari posisi yang diisi. Dari tujuh tipe kekuasaan di atas oleh Griffin dibagi dalam dua kategori yaitu *Pasition dan Personal Power*.

Dalam konteks kekuasaan ini, bawahan dan atasan atau pengikut dan pimpinan selalu menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk mendapatkan sesuatu yang dilakukan dalam organisasi. Kekuasaan adalah kemampuan

potensial untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan pekerjaan karena organisasi yang dijabatnya, maka orang tersebut mempunyai kekuasaan jabatan. Kekuasaan jabatan didasarkan pada posisi seorang individu dalam sebuah organisasi.

Salah satu sumber kekuasaan yang penting adalah status resmi seorang manajer, atau posisinya dalam hirarki wewenang organisasi. Apabila seseorang memegang posisi manajerial maka secara teoritis memiliki kekuasaan tersebut, seberapa baik kekuasaan itu dimanfaatkan akan berbeda-beda dari satu orang ke orang lainnya. Sebagai akibatnya, keberhasilan kepemimpinan juga akan berbeda-beda. Tiga macam dasar kekuasaan posisi adalah kekuasaan penghargaan, kekuasaan paksaan, dan kekuasaan sah. Ketiga kekuasaan yang merupakan sumber kekuasaan organisasi merupakan kekuasaan jabatan yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi perilaku bawahan.

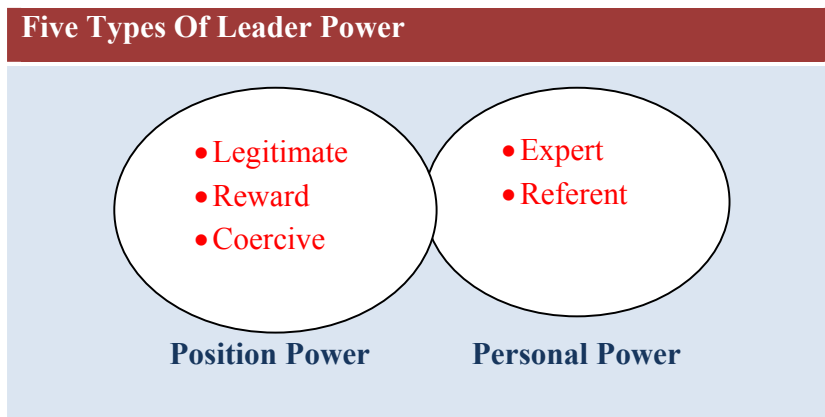
Menurut Sunyoto & Burhanudin, Kekuasaan tidak terdistribusi secara merata dalam organisasi, masing-masing individu memiliki tingkat kekuasaan yang berbeda-beda. Kekuasaan yang didasarkan pada posisi formal seseorang dalam suatu organisasi disebut dengan kekuasaan posisi/*position power*, sedangkan kekuasaan yang didasarkan pada kualitas atau karakteristik individu disebut sebagai kekuasaan personal/*personal power*, sebagaimana dalam skema di bawah ini :



**Gambar 2.9. Sumber-sumber kekuasaan**

Sumber: Greenberg dan Baron (2003)

Pendapat di atas juga sejalan dengan argumentasi Richard Daft bahwa ada dua sumber kekuasaan yaitu position power dan personal power. Sebagaimana dikemukakan dalam gambar berikut :



**Gambar 2.10 : Type Kekuasaan**

Sumber : Richard I. Daft, *The Leadership Experinece*, 2005.

Menurut Daft :

*The five types of leader power are illustrated, the first three—legitimate, reward, and coercive power—may all be considered types of position power that are defined largely by the organization’s policies and procedures. A person’s position in the organization determines what amount of power he or she has, particularly in regard to the ability to reward or punish subordinates to influence their behavior. However, it is important to remember that position power and leadership are not the same thing. As we discuss in chapter , a person might hold a formal position of authority and yet not be a leader. Effective leaders don’t rely solely on formal position to influence others to accomplish goals.*<sup>227</sup>

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa ada Lima jenis kekuasaan pemimpin, yang pertama kekuasaan position mencakup kekuasaan yang disahkan, penghargaan, dan pemaksaan kekuasaan. Position seseorang dalam organisasi menentukan jumlah daya yang dia miliki, khususnya dalam hal kemampuan untuk menghargai atau menghukum bawahan untuk mempengaruhi perilaku mereka. Dua sumber kekuatan pribadi, yang disebut kekuasaan keahlian dan kekuasaan rujukan, didasarkan pada pengetahuan khusus pemimpin atau karakteristik pribadi. Adapun kekuasaan menurut Daft adalah :

<sup>227</sup> Richard I. Daft, *The Leadership Experinece*, (Canada: CPS Associates, Ins, 2005), hal. 479-481.



1. *Legitimate Power ; Authority granted from a formal position*
2. *Reward Power ; Authority to bestow rewards on other people*
3. *Coercive Power ; Authority to punish or recommend punishment*
4. *Expert Power ; Authority resulting from a leader's special knowledge or skill*
5. *Referent Power ; Authority based on personality characteristics that command follower's attention, respect, and admiration so that they want to emulate the leader.*<sup>228</sup>

Kekuasaan (power) ini lebih luas dikemukakan oleh Griffin bahwa Kekuasaan dapat digunakan dalam banyak cara dalam suatu organisasi. Karena potensi itu penting bagi manajer dalam memahami dinamika organisasi dan mempengaruhi bawahan dengan menggunakan kekuasaan. Untuk pemimpin harus memahami potensi atau sumber yang dapat mempengaruhi bawahan. Dalam konteks ini Griffin mengilustrasikan sumber dan pengaruh kekuasaan pemimpin kekuasaan sekaligus dengan dampak yang ditimbulkannya, sebagaimana dalam tabel berikut :

**Tabel 2.4 : Sumber Kekuasaan dan Outcome**

Leader Influence	Source		
	Type of Outcome		
	Commitment	Compliance	Resistance
Referent Power	<i>Likely</i> If request is believed to be important to leader	<i>Possible</i> If request is perceived to be unimportant to leader	<i>Possible</i> If request is for something that will bring harm to leader
Expert power	<i>Likely</i> If request is persuasive and subordinates share leader's task goals	<i>Possible</i> If request is persuasive and subordinates are apathetic about leader's task goals	<i>Possible</i> If leader is arrogant and insulting, or subordinates oppose task goals

228 Ibid. 479-481

Legitimate Power	<i>Possible</i> If request is polite and very appropriate	<i>Likely</i> If request or order is seen as legitimate	<i>Possible</i> If arrogant demands are made or request does not appear proper
Reward power	<i>Possible</i> If used in a subtle, very personal way	<i>Likely</i> If used in a mechanical impersonal way	<i>Possible</i> If used in a manipulative, arrogant way
Coercive power	<i>Very Unlikely</i>	<i>Possible</i> If used in a helpful nonpunitive way	<i>Likely</i> If used in a hostile or manipulative way

Sumber: Griffin, Moorhead. *Organizational Behavior Managing People and organizational*. 2007. h. 375

#### D. Type-Type Kekuasaan

##### 1. Legitimate Power

Salah satu sumber kekuasaan yang penting adalah status resmi seorang manajer, atau posisinya dalam hirarki wewenang organisasi. Apabila seseorang memegang posisi manajerial maka secara teoritis memiliki kekuasaan tersebut, seberapa baik kekuasaan itu dimanfaatkan akan berbeda-beda dari satu orang ke orang lainnya. Sebagai akibatnya, keberhasilan kepemimpinan juga akan berbeda-beda.

Legitimate power, menurut Lussier “*Legitimate power is based on the user’s position power in the organization. Employees tend to feel that they ought to do what the boss says. Day to day manager-employee interaction are based on legitimate power*”.<sup>229</sup> Kemampuan yang sah berdasarkan posisi pengguna dalam berorganisasi. Pegawai-pegawai hadir untuk merasakan bahwa mereka harus melakukan apa yang bos mereka katakan. Hari demi hari interaksi manajer, pegawai berdasarkan kemampuan yang sah. Untuk meningkatkan kemampuan kamu yang sah kamu membutuhkan pencapaian posisi manajer. Sejalan dengan Daft : “*Legitimate Power coming*

229 Lussier, Op. Cit. h. 284.

*from a formal management position in an organization and the authority granted to it is called legitimate power. Once a person has been selected as a supervisor, most employees understand that they are obligated to follow his or her direction with respect to work activities. Subordinates accept this source of power as legitimate, which is why they comply”.*<sup>230</sup>

Kekuasaan yang sah merupakan kekuasaan yang berasal dari posisi manajemen formal dalam sebuah organisasi dan kewenangan yang diberikan setelah seseorang telah dipilih sebagai supervisor sebagian besar pegawai memahami bahwa mereka diwajibkan untuk mengikuti arahnya yang berkaitan dengan kegiatan. Bawahan menerima ini sebagai sumber kekuasaan yang sah itulah sebabnya mengapa mereka mematuhi.

Wahjosumidjo adalah “bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi”.<sup>231</sup> Hal ini sejalan dengan pendapat Endin bahwa “kekuasaan legitimate adalah kekuasaan yang bersumber pada jabatan seorang pemimpin. Semakin tinggi jabatannya, semakin besar kekuasaan legitimasinya”.<sup>232</sup>

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske “*Legitimate power, a person’s ability to influence others by being in a more powerful position*”.<sup>233</sup> Kekuasaan legitimasi adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk menjadikan posisi pemimpin lebih kuat lagi. Dengan makna yang sejalan dikemukakan oleh Sunyoto dan Burhanuddin bahwa “Kekuasaan legitiasi/*legitimate power*, yaitu kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang karena memiliki posisi atau jabatan formal dalam suatu organisasi, sehingga memiliki wewenang tertentu”.<sup>234</sup>

Husaini *Legitimate power* adalah orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa pemimpin tersebut mempunyai hak untuk meminta dan orang yang ditargetkan mempunyai kewajiban untuk mematuhi.<sup>235</sup> Menurut Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, kekuasaan legitimasi adalah kekuasaan yang dimiliki seseorang akibat kedudukannya dalam

---

230 Daft, Richard. L. *New Era Of Management*. (South Western Cengage Learning, 2010). h.490

231 Wahjosumidjo, Op. Cit. h. 21.

232 Endin, Op. Cit. h.80

233 Gibson. Op. Cit. h. 291

234 Sunyoto, & Burhanudin. OpCit.h.

235 Husaini, Op. Cit. h. 308

organisasi.<sup>236</sup>

Menurut McShane, and Glinow, Von, *Legitimate power is an agreement among organizational members that people in certain roles can request certain behaviors of others.*<sup>237</sup> Kekuasaan yang sah adalah perjanjian di antara anggota organisasi bahwa orang-orang dalam peran tertentu dapat meminta perilaku tertentu dari orang lain.

Colquit, LePine, Wesson. Menyatakan bahwa “*Legitimate power is derived from a position of authority inside the organization and is sometimes referred to as „formal authority.*”<sup>238</sup> Daya yang sah berasal dari otoritas dari posisi dalam organisasi dan kadang-kadang disebut sebagai “kekuasaan formal.”

Kartono Kekuasaan karena pengesahaan (legitimate power) diperoleh melalui posisi supervisor di dalam organisasi yang bersangkutan. Legitimasi atau pengesahaan disebabkan oleh posisinya yang sah.<sup>239</sup> Pengertian ini sependapat dengan Yukl legitimate adalah kekuasaan yang berasal dari kewenangan formal (kekuasaan yang sah).<sup>240</sup> Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Thambain dan Gemmil dalam Yulk menemukan “bahwa alasan utama untuk patuh adalah pemimpin dengan kekuasaan yang memiliki legitimasi, dan kekuasaan memberi penghargaan juga menjadi alasan penting untuk patuh. Masih dalam Yulk, menunjukkan penelitian lain yang dilakukan oleh French dan Raven yang menemukan bahwa pemimpin yang memiliki wewenang cukup besar akan memiliki kekuasaan memberi penghargaan dan kekuasaan memaksa yang cukup lebih besar dan menggunakan kekuasaan seperti ini akan berpengaruh pada pemimpin yang kekuasaannya berdasarkan referensi”.<sup>241</sup>

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa legitimate power adalah kekuasaan yang bersumber dari pengesahan atau adanya legalitas formal kekuasaan seseorang dari pimpinan. Dalam organisasi seorang staf/pegawai biasanya mematuhi peraturan atau melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya karena adanya peraturan-peraturan yang

---

236 Robbins dan Mary, Op. Cit. h. 199

237 McShane, and Glinow, Von. *Organizationl Behavior*, (New Yrok : McGraw-Hill Companies, 2007). h.176

238 Colquit, LePine, Wesson. Op.Cit. h. 442.

239 Kartono, Kartini, Pemimpin dan Kepemimpinan, (Jakarta : Grfindo Persada. 1994), h. 156

240 Yulk, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta : Indeks, 2005). h. 167.

241 Yulk. Op.Cit.h. 189

sah berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Hal inilah yang dikemukakan oleh March & Simons, 1956 dalam Yulk :

*Legitimate power* merupakan kepatuhan terhadap wewenang yang menyangkut elemen-elemen internalisasi, identifikasi, dan instrumental compliance. Orang lebih besar kemungkinannya akan mematuhi peraturan-peraturan yang sah dan menjalankan permintaan-permintaan jika mereka mempunyai nilai yang diinternalisasi yaitu pas jika mematuhi orang-orang yang berwenang, memperlihatkan rasa hormat kepada hukum dan mengikuti tradisi.<sup>242</sup>

Orang lebih besar kemungkinannya untuk mematuhi peraturan-peraturan yang sah bila mereka mengidentifikasi dirinya dengan organisasi (atau sistem sosial) tersebut dan setia kepadanya, dibanding dengan para anggota yang marjinal atau bukan sukarela yang tidak mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tersebut. Aspek instrumental, para anggota setuju untuk mematuhi peraturan-peraturan dan pengarahaan dari para pimpinan sebagai imbalan bagi keuntungan-keuntungan dari keanggotaan.

Menurut Wahjosumidjo supaya *legitimate power* selalu menimbulkan rasa percaya bawahan, maka perlu dilakukan :

- 1) Permintaan dan perintah yang selalu sopan, bernada jelas dan meyakinkan, 2) memberikan keyakinan bahwa perintah adalah sah, 3) selalu memberikan penjelasan, serta alasan-alasan tentang perintah-perintah yang diberikan, 4) selalu berbuat melalui saluran yang benar, 5) melaksanakan kekuasaan yang dimiliki sesuai dengan aturan yang berlaku.<sup>243</sup>

Dalam *legitimate power* jabatan seorang pemimpin merupakan sumber kekuasaannya. Semakin tinggi jabatan seseorang maka semakin tinggi kekuasaannya. Sehingga dengan kekuasaan yang tinggi tersebut pemimpin semakin mudah untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya untuk mengikuti perintahnya. Hal ini wajar karena pemimpin memiliki hak dan wewenang untuk melakukan aktivitas tersebut. Sebagaimana dijelaskan oleh Thoha bahwa :

Kekuasaan *legitimate* merupakan kekuasaan yang bersumber dari

---

242 Ibid, 167

243 Wahjosumidjo. Op. Cit. h 436

jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya dan mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya.<sup>244</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki wewenang dan hak sesuai dengan jabataannya. Artinya otoritas kepala madrasah untuk memerintah, membina, mengarahkan dan mengembangkan guru (warga madrasah) menjadi keniscayaan dalam upaya mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah (MBM) yang pada gilirannya meningkatkan kualitas sekolah/pendidikan.

Dalam konteks MBM, sangat dibutuhkan kekuasaan legitimate artinya pemimpin tanpa ada pengesahan dari pejabat yang berwenang untuk melakukannya akan memberikan pengaruh yang sangat kecil dalam melakukan proses kepemimpinannya. Apalagi dalam konteks MBM pemimpin akan sulit untuk mempengaruhi guru, staf atau bawahan lainnya serta masyarakat untuk berpartisipasi atau sangat sulit untuk mewujudkan efektivitas proses pembelajaran, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, madrasah memiliki budaya mutu, memiliki tim yang kompak, cerdas dan dinamis, memiliki kemandirian, partisipasi warga madrasah dan masyarakat, melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, memiliki akuntabilitas, lulusan yang berprestasi dan melakukan penekanan angka drop out ketika mengimplementasikan MBM. Sebab bawahan atau pegawai dan masyarakat akan merasa bahwa pimpinan itu tidak sah dan tidak memiliki wewenang untuk memerintah atau mengelola organisasi sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Anoraya, “kekuasaan legitimasi adalah sumber-sumber kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang karena ia diberikan kewenangan resmi untuk melaksanakan kekuasaannya. Dengan kata lain, kekuasaan jenis ini dimiliki oleh seorang pemimpin karena ia memiliki legitimasi dan otoritas untuk melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin”.<sup>245</sup>

Kekusaan sah adalah kemampuan untuk mempengaruhi melalui otoritas yaitu hak berdasarkan posisi atau status organisasional seseorang

---

244 Thoha, Mifta. Op.Cit. h. 334.

245 Anoraya Panji, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Pustaka Jaya,1995), h.334

untuk melaksanakan kontrol atas orang-orang dalam posisi bawahan. Kekuasaan ini merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain berdasarkan hak kantor. Sebagai akibatnya, untuk memobilisasi kekuasaan sah, seorang manajer akan berkata, “saya bos dan oleh karenanya Anda diwajibkan untuk melakukan apa yang saya minta”.

Pengesahan kekuasaan bagi seorang pemimpin menjadi suatu hal yang menentukan kemampuan pemimpin dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah karena dengan kekuasaannya atau jabatannya seorang bawahan harus mengikuti atau mengerjakan apa yang diperintahkan oleh atasan atau ada bentuk kepatuhan bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya sebagai bawahan. Indikator dari variabel Kekuasaan yang disahkan (*legitimate power*) ini meliputi : Kekuasaan, Jabatan, Pengesahan, Hak pimpinan, dan Kewajiban bawahan Mematuhi.

## 2. Reward Power

Kekuasaan penghargaan (*reward power*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi melalui penghargaan. Kekuasaan tersebut berupa kemampuan untuk menawarkan sesuatu yang mempunyai nilai positif dan sebagai saran untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Artinya kekuasaan ini didasarkan pada pengendalian atas penghargaan atau sumber daya. Contoh-contohnya mencakup kenaikan bayaran, bonus, promosi, penugasan khusus, dan pujian lisan atau pujian tertulis. Sebagai akibatnya, untuk memobilisasi kekuasaan penghargaan, seorang manajer akan berkata, “jika Anda melakukan apa yang saya minta, maka saya akan memberikan penghargaan kepada Anda”.

Menurut McShane, and Glinow, Von, bahwa *reward power is derived from the person's ability to control the allocation of reward valued by others and to remove negative sanction*.<sup>246</sup> Kekuasaan penghargaan dari kemampuan seseorang untuk mengontrol alokasi imbalan dihargai oleh orang lain dan untuk menghapus sanksi negatif. Hal ini sejalan dengan Sunyoto dan Burhanuddin bahwa kekuasaan imbalan/*reward power*, adalah “kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang karena dapat mengendalikan *reward* yang akan diterima oleh individu lain dalam organisasi”.<sup>247</sup>

Pendapat di atas sejalan dengan konsep yang ditawarkan oleh Colquit,

---

246 McShane, and Glinow, Von, Op. Cit. h.177

247 Sonyoto & Burhanudin, Op.Cit.. h.

LePine, Wesson bahwa :

*Reward power exists when someone has control over the resources or rewards another person wants. For example, managers generally have control over raises, performance evaluations, awards, more desirable job assignments, and the resources an employee might require to perform a job effectively. Those with reward power have the ability to influence others if those being influenced believe they will get the rewards by behaving in a certain way.*<sup>248</sup>

Pemberian imbalan ada ketika seseorang memiliki kontrol atas sumber daya atau imbalan orang lain inginkan. Sebagai contoh, para manajer umumnya memiliki kontrol atas menimbulkan, evaluasi kinerja, penghargaan, tugas pekerjaan lebih diinginkan, dan sumber daya karyawan mungkin memerlukan untuk melakukan pekerjaan *effectively*. Mereka dengan kekuatan imbalan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain itu orang-orang yang dipengaruhi percaya bahwa mereka akan mendapatkan imbalan oleh berperilaku dengan cara tertentu.

Lussier menyatakan bahwa ;

*Reward power is based on the user's ability to influence others by providing something of value to them. In a management position, reward power involves the use of positive reinforcement or incentives, such as praise, recognition, pay raises and promotions, to influence other's behavior. Within peers, you can exchange favors or give them something of value. Let people know what in it for them by creating a win-win solution.*<sup>249</sup>

Kemampuan imbalan berdasarkan kemampuan pengguna untuk mempengaruhi yang lain dengan menyediakan sesuatu yang bernilai bagi mereka. Pada posisi manajemen, kemampuan imbalan melibatkan kegunaan dari penguatan yang positif atau dorongan, seperti, pengakuan, imbalan pujian dan promosi untuk mempengaruhi kebiasaan orang lain dengan rekan sebaya, kamu dapat menukar kebaikan hati dan memberikan mereka sesuatu yang bernilai, biar orang-orang tahu apa yang ada didalam mereka dengan menciptakan kemenangan yang sama.

Menurut Manahan menyatakan bahwa Kekuasaan imbalan merupakan dasar bagi pengikut (bawahan) yang mempengaruhi kapasitas kerja

---

248 Colquit, LePine, Wesson, Op. Cit. h. 443

249 Lussier. Op.Cit. h. 283)



mereka sesuai dengan besarnya imbalan yang diterima.<sup>250</sup> Sementara Wahjosumidjo Reward power adalah bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah yang disertai pemberian atau penghargaan kepada bawahan. Artinya bawahan bersedia melakukan apa yang diperintahkan kepala sekolah, karena termotivasi untuk memperoleh sesuatu pemberian, hadiah atau berbagai bentuk penghargaan yang lain.<sup>251</sup>

Pendapat di atas juga sejalan dengan Husaini yang menyatakan bahwa reward power adalah orang yang ditargetkan patuh agar dapat memperoleh imbalan yang diyakini dimiliki pemimpin<sup>252</sup>

Berdasarkan pengertian di atas penulis menyatakan bahwa bawahan akan mematuhi perintah pimpinan atau melakukan pekerjaan karena ingin memperoleh imbalan atau penghargaan. Artinya Penghargaan diberikan kepada bawahan karena melakukan pekerjaan yang berprestasi. Untuk itu harus ada upaya pimpinan untuk menyediakan penghargaan bagi bawahan karena menjadi sumber reward power tersebut. Sebagaimana diungkapkan oleh Edin kekuasaan penghargaan (reward) adalah bersumber atas kemampuan menyediakan penghargaan bagi orang lain.<sup>253</sup>

Dalam redaksi yang berbeda Robbin menyebut reward power dengan kekuasaan imbalan. Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, menjelaskan bahwa kekuasaan imbalan adalah kekuasaan untuk memberikan manfaat atau imbalan positif.<sup>254</sup>

Menurut Kartono, *reward power* adalah pengikut yang bertingkah laku sesuai dengan norma-norma dan keinginan pemimpin, diberi penghargaan dalam wujud material atau nonmaterial tertentu.<sup>255</sup> Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa supaya reward power selalu mendukung penampilan kepemimpinan, usaha-usaha yang dilakukan adalah :

- a. Pemimpin berusaha agar hadiah penghargaan dapat dirasakan

---

250 Manahan, *Perilaku Keorganisasian*, (Bogor : Ghalia Indonesia. 2010). h. 130

251 Wahjosumidjo. Op. Cit. h.20

252 Usman, Husein. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara), h. 308

253 Endin, Op.Cit. h.80.

254 Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, Op. Cit. h.199

255 Kartono. Op.Cit. h. 156

nilainya,

- b. Segala perintah atasan memungkinkan dapat dilaksanakan,
- c. Hadiah sebagai insentif mempunyai daya tarik bawahan,
- d. Kepala sekolah harus dapat menempatkan dirinya sebagai sumber penghargaan yang terpercaya dan
- e. Perintah yang diberikan kepala sekolah dirasakan tepat dan etis.<sup>256</sup>

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske *reward power a person's ability to reward the behavior of others*. Kekuasaan penghargaan adalah kemampuan seseorang dalam memberikan penghargaan kepada orang lain. Pendapat di atas sejalan dengan Draf yang menyatakan bahwa : *"reward power, stem from the authority to bestow rewards on other people. Managers may have access to formal rewards, such as payincreases or promotion. They also have at their disposal such rewards aspraise, attention and recognition. Managers can use rewards to influence subordinates behavior"*.<sup>257</sup>

Kekuasaan imbalan bersumber dari kewenangan untuk memberikan imbalan bagi orang lain. Seorang pimpinan memiliki akses untuk membuat imbalan formal, seperti kenaikan gaji atau promosi. Mereka para bawahan juga harus memiliki penghargaan yang tersedia bagi mereka, penghargaan seperti pujian, perhatian, dan pengakuan. Manajer dapat menggunakan hadiah untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Dalam kekuasaan imbalan atau dalam memberikan imbalan dapat dilaksanakan dalam bentuk finansial dan non finansial. Imbalan yang bersifat finansial berupa kenaikan gaji juga merupakan sumber kekuasaan dalam memberikan penghargaan kepada bawahan dan nonfinansial berupa perhatian atau pujian. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge bahwa Kekuasaan imbalan yang bersifat finansial seperti pengendalian tingkat upah, kenaikan upah dan bonus atau nonfinansial termasuk pengakuan, promosi, penugasan kerja yang menarik, kolega yang ramah dan wilayah kerja yang lebih disukai".<sup>258</sup>

Selain pendapat di atas, menurut anoraya dan suryati menjelaskan baha "kekuasaan imbalan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh

---

256 Wahjosumidjo. Op.Cit. h.436

257 Daft, Op. Cit. h. 490

258 Stephen Robbins, Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Salemba Empat, 2008). h. 132

pemimpin untuk memberikan sesuatu yang diinginkan bawahan atau pengikutnya”.<sup>259</sup>

Menurut Thoha kekuasaan penghargaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, seperti gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Dengan demikian kekuasaan ini sangat tergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai atau memberikan tersebut. Thoha menyatakan bahwa tujuan kekuasaan penghargaan ini dapat diperkirakan secara jelas, yakni harus dinilai dengan hadiah-hadiah tersebut. Seorang pemimpin yang mempunyai potensi untuk melakukan penghargaan ini, maka ia mempunyai kekuasaan atas bawahannya. Potensi itu selain dirupakan dengan menaikkan gaji, promosi dapat pula dirupakan dengan menambah nyamannya kondisi kerja, memperbaharui perlengkapan kerja dan memuji atas keberhasilan para pengikut menyelesaikan pekerjaannya.

Lussier menjelaskan :

*To increase your reward power, you must be in position in which you have some control over evaluating employee's performance and determining their raises and promotion. Find out what others value and try to reward them in that way. Using praise can help increase your power. Employees who feel they are appreciated rather than being used will give you more power. In fact, a recent study found that 63 percent of employees who feel they're not being treated respectfully plan to leave their job.*<sup>260</sup>

Untuk meningkatkan kemampuan penghargaan, kamu harus berada pada posisi yang mana kamu memiliki pengaturan pada proses evaluasi (penilaian) penampilan dan menentukan kenaikan upah dan promosi-promosi. Menemukan nilai-nilai yang lain dan mencoba imbalan mereka dengan cara yang sama, menggunakan pujian dapat menolong meningkatkan kemampuanmu. Pegawai-pegawai yang merasa mereka dihargai daripada digunakan akan memberikan kamu kemampuan yang lebih. Pada kenyataannya, Penelitian baru-baru ini menemukan bahwa 63 % dari pegawai-pegawai yang merasa mereka tidak diancam dengan sangat hormat, merencanakan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Kemampuan pemimpin dalam mengimplementasikan manajemen

---

259 Anoraya dan Suryati. Op Cit. h. 222

260 Lussier, Op. Cit. 284

berbasis madrasah ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyediakan atau memberikan manfaat dan penghargaan bagi orang lain atau bawahan sebagai pekerja, karena penghargaan merupakan dasar bagi pengikut (bawahan) yang mempengaruhi kapasitas kerja atau dengan ada dorongan bawahan akan mengerjakan sesuatu untuk memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin. Artinya bawahan bersedia melakukan apa yang diperintahkan pimpinan, karena termotivasi untuk memperoleh sesuatu pemberian, hadiah atau berbagai bentuk penghargaan yang lain. Indikator dari variabel reward power ini meliputi : Penghargaan, kapasitas pekerjaan, kepatuhan dan manfaat atau imbalan positif.

### 3. Kekuasaan Paksaan (Coercive power)

Kekuasaan ini biasanya diperoleh melalui rasa takut. Misalnya jika bawahan (guru dan staf atau pegawai ) tidak mengikuti perintah pimpinan, bisa dipindah, ditunda pembayaran gaji atau pangkatnya, dan lain-lain. Menurut Sunyoto dan Burhanudin, “Kekuasaan paksaan/*coercive power*, yaitu kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang karena memiliki kemampuan untuk memberikan hukuman/*punishment* kepada orang lain”.<sup>261</sup>

Menurut Colquit, LePine, Wesson, :

*Coercive power exists when a person has control over punishments in an organization. Coercive power operates primarily on the principle of fear. It exists when one person believes that another has the ability to punish him or her and is willing to use that power. For example, a manager might have the right to fire, demote, suspend, or lower the pay of an employee.*<sup>262</sup>

Kekuasaan koersif ada ketika seseorang memiliki kontrol atas hukuman dalam suatu organisasi. Kekuasaan koersif beroperasi terutama pada prinsip atau ketakutan. Ini ada ketika seseorang percaya bahwa lain memiliki kemampuan untuk menghukum dia dan bersedia untuk menggunakan kekuatan itu. Sebagai contoh, seorang manajer mungkin memiliki hak untuk memecat, menurunkan, menanggukkan, atau menurunkan gaji karyawan.

Husaini *ceorcive power* adalah orang yang ditargetkan patuh agar

261 Sunyoto & Burhanudin, Op.Cit. h. 23

262 Colquit, LePine, Wesson, Op. Cit. h. 443.

dapat menghindari hukuman yang diyakini dimiliki pemimpin”.<sup>263</sup> Edin *Coercive power* adalah didasarkan atas rasa takut”.<sup>264</sup> Menurut Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, “kekuasaan pemaksaan adalah kekuasaan yang dimiliki pemimpin karena kemampuannya menghukum atau mengendalikan”.<sup>265</sup> Sementara McShane, and Glinow, Von, “*Coersive powers is the ability to apply punishment*”.<sup>266</sup> Coersive kekuasaan adalah kemampuan untuk menerapkan hukuman. Pendapat di atas juga sejalan dengan “*The use of coercive power involves threats and/or punishment to influence compliance. Out of fear of reprimands, probation, suspension or dismissal, employees often do as*.”<sup>267</sup>

Penggunaan kekuatan pemaksa melibatkan ancaman dan / atau hukuman untuk mempengaruhi kepatuhan. Karena takut teguran, penangguhan hukuman percobaan, atau pemecatan.

Kekuasaan paksaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi melalui hukuman. Kekuasaan salah satu cara mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang manajer dapat berupaya untuk memaksa orang lain dengan cara mengancam orang itu dengan teguran lisan, hukuman bayaran, dan bahkan pemberhentian. Sebagai akibatnya, untuk memobilisasi kekuasaan paksaan, seorang manajer akan berkata, “ jika Anda tidak tidak melakukan apa yang saya inginkan , maka saya akan menghukum Anda”. Menurut Sule dan saefullah, kekuasaan koersif adalah kekuasaan untuk memberikan hukuman yang merupakan kebalikan atau sis negatif dari reward power. Kekuasaan ini merupakan kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman atas kinerja yang buruk yang ditujukan oleh SDM atau tenaga kerja dalam sebuah organisasi”.<sup>268</sup>

Wahjosumidjo mengartikan *coersive power* adalah “bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin. *Coersive power* dilakukan dengan memaksakan perilakunya kepada bawahan sehingga bawahan melakukan apa yang dikehendaki atasan, bukan karena kesadaran, melainkan terpaksa karena ditakut-

---

263 Husaini, Op.Cit. h.308.

264 Edin, Op. Cit. h. 80

265 Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, Op. Cit. h.199

266 McShane, and Glinow, Von. Op.Cit. h. 177.

267 Lussier, Op. Cit. h. 283

268 Tisnawati Sule, emie, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*. (Jakarta : Kencana, 2009).h. 173.

takuti”.<sup>269</sup>

Dengan redaksi yang berbeda dengan makna yang hampir sama, Manahan menyatakan bahwa :

Kekuasaan paksaan pada dasarnya merupakan perintah atasan terhadap bawahannya untuk berusaha menyelesaikan pekerjaan. Dari pengertian ini dapat diilustrasikan bahwa bawahan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya maka ia akan prustasi dan dihukum. sebaliknya bawahan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya akan diberikan imbalan atau penghargaan.<sup>270</sup>

Kekuasaan koersif ada ketika seseorang memiliki kontrol atas hukuman dalam suatu organisasi. daya koersif beroperasi terutama pada ketakutan ot prinsip. Ini ada ketika satu orang percaya yang lain memiliki kemampuan untuk menghukum dia atau dia dan bersedia untuk menggunakan kekuatan itu. Sebagai contoh, seorang manajer mungkin memiliki hak untuk memecat, menurunkan, menanggukkan, atau menurunkan gaji karyawan.

Menurut Kartono *coersive power* adalah

Pemimpin yang mengandalkan kekuasaan pribadinya untuk memaksakan keinginan kepada para pengikutnya. Misalnya menindas, mengadakan tekanan, intimidasi, ancaman-ancaman dan sanksi-sanksi, apabila para pengikutnya ternyata tidak menyetujui tindakan-tindakan pemimpin atau berusaha menentang instruksi atasan.<sup>271</sup>

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske “*coercive power, capability to pinish noncompliance of follower*”.<sup>272</sup> *Koersif kekuasaan, kemampuan untuk pinish ketidakpatuhan pengikut.*

Menurut Wahjosumidjo *coersive power* dilaksanakan erat kaitannya dengan disiplin :

1) kepala sekolah yang efektif akan selalu menghindari pemakaian *coersive power* kecuali mutlak diperlukan, 2) *coersive power* dapat menyebabkan bawahan menaruh dendam serta menimbulkan adanya

---

269 Wahjosumidjo. Op. Cit. h. 21

270 Manahan, Op. Cit. h. 130

271 Kartono, Op.Cit. h. 156

272 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. Op.Cit. h. 292

erosi terhadap referent power, 3) coercive power seharusnya dipakai secara tepat ( untuk mencegah, menghambat perilaku bawahan) yang dirasakan merusak.<sup>273</sup>

Ada beberapa petunjuk untuk meningkatkan disiplin yang efektif : 1) memberikan informasi terhadap bawahan tentang peraturan dan hukuman bagi yang melanggar, 2) mengelola disiplin secara konsisten dan tepat, 3) memberikan peringatan yang cukup sebelum hukuman diberikan, 4) mencari bukti-bukti sebelum menjatuhkan teguran dan hukuman, 5) selalu memelihara harga diri kepala sekolah, 6) mempergunakan segala macam hukuman secara tepat, 7) secara pribadi memberikan peringatan-peringatan tertentu pada bawahan.

Menurut Lussier “Kegunaan dari kemampuan memaksa melibatkan ancaman-ancaman dan atau hukuman untuk mempengaruhi kerelaan. Keluar dari rasa khawatir teguran, masa percobaan, pengskoran, atau penolakan pegawai-pegawai yang sering los mereka inginkan”.<sup>274</sup> Contoh lain dari penggunaan kemampuan memaksa termasuk penyalahgunaan secara lisan, penghinaan, dan pengasingan. Anggota grup boleh menggunakan kemampuan memaksa untuk menjalankan norma-norma. Kemampuan memaksa adalah tepat untuk menjaga kedisiplinan ketika menjalankan semua peraturan-peraturan. Larry Ellison CEO dari Oracle mengakui bahwa dia sering menggunakan kemampuan memaksa untuk meminta pegawainya melakukan apa yang dia mau.

Pada umumnya, untuk memiliki kemampuan memaksa kamu memerlukan pengaturan kerja, yang memperbolehkan kamu untuk menambah dan untuk menjaga kemampuan untuk menyewa, disiplin, dan memecat pegawaimu. Bagaimanapun juga beberapa orang dapat menekan yang lainnya untuk melakukan apa yang mereka mau tanpa kekuasaan jabatan.

Menurut Thoha kekuasaan paksaan (*coercive power*) merupakan “kekuasaan yang berdasarkan kepada rasa takut. Dengan demikian sumber kekuasaan diperoleh dari rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, ampratan dan pemecatan”.<sup>275</sup> Hal ini juga sejalan dengan Robbins bahwa

---

273 Wahjosumidjo. Op.Cit. h. 437

274 Lussier. OP.Cit. h. 283

275 Thoha.Op.Cit. h. 335

“landasan kekuasaan koersif adalah rasa takut, seseorang memberikan reaksinya terhadap kekuasaan ini karena rasa takut terhadap akibat-akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia tidak patuh”.<sup>276</sup>

Dalam Davi Kipnis, Semua kekuasaan yang suka menyakiti atau menghukum orang lain seringkali dipergunakan dan sulit dikendalikan. Dalam kehidupan organisasi, pemimpin atau manajer yang menggunakan kekuasaan paksaan dapat dilihat dari tindakannya yang suka menghukum, menunda bayaran gaji dan kenaikan pangkat dan bahkan memecat pegawai.

Kekuasaan memaksa menurut Daft merupakan

*the opposite of rewards power is coercive power. It refers to the authority to punish or recommend punishment. Managers have coercive power when they have the right to fire or demote employees, criticize, or withdraw pay increases. If an employee does not perform as expected, the manager has the coercive power to reprimand him, put a negative letter in his file, deny him a raise and hurt his chances for a promotion.”.*<sup>277</sup>

Kekuasaan yang berlawanan dengan kekuasaan imbalan. Hal ini mengacu pada kewenangan untuk menghukum atau merekomendasikan hukuman. Manajer memiliki kekuatan atau kekuasaan untuk memaksa ketika mereka memiliki hak untuk memecat atau menurunkan pegawai, mengkritik atau menarik kenaikan gaji. Jika seorang pegawai tidak melakukan seperti apa yang diharapkan, manajer memiliki kekuasaan memaksa untuk menegur pegawai, memberi surat negatif dalam berkas pegawai, menyangkal pegawai untuk kenaikan gaji dan mengagalkan perubahannya untuk promosi.

Efektivitas dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah ditentukan oleh kekuasaan pemaksaan yang dimiliki pemimpin karena kemampuannya menghukum atau mengendalikan, karena dengan paksaan bawahan akan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin. Indikator dari variabel coercive power ini antara lain meliputi : kepatuhan, rasa takut dan hukuman.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, kekuasaan organisasi (*organizational power*) adalah kekuasaan jabatan yang digunakan oleh

276 Robbins, Op.Cit. h 132.

277 Daft. Op.Cit. h. 491



kepala madrasah untuk mempengaruhi perilaku bawahan (guru dan pegawai) agar patuh dalam melaksanakan perintahnya. Indikator dari variabel kekuasaan organisasi adalah Kekuasaan yang disahkan (*Legitimate Power*), kekuasaan penghargaan (*Reward Power*), kekuasaan hukuman (*Coercive Power*).

#### **4. Kekuasaan Individual (*Individual Power*)**

Kekuasaan pribadi merupakan kekuasaan yang bersumber dari karakteristik individual mereka yang unik. Seseorang tidak harus memiliki posisi jabatan dalam sebuah organisasi untuk memiliki kekuasaan. Sumber kekuasaan lainnya terletak pada kualitas manajer individual dan kualitas personal yang unik yang dibawa kepada situasi kepemimpinan. Ini merupakan sumber kekuasaan yang penting, di mana pemimpin yang benar-benar sukses tidak dapat demikian tanpa sumber kekuasaan ini. Kekuasaan pribadi/individu adalah alat utama dari pemimpin dan menjadi sangat penting diimplementasikan oleh tim-tim kerja atau para guru atau staf yang kurang toleran terhadap manajemen otoriter.

Kekuasaan individu ini berasal dari sumber internal seperti pengetahuan khusus individu atau karakteristik individu. Dua dasar dari kekuasaan personal adalah kekuasaan keahlian dan kekuasaan referent. Sebagaimana dikemukakan oleh Daft : *“Two types of personal power are expert power and referent power”*.<sup>278</sup>

#### **5. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)**

Sumber kekuasaan dalam bentuk keahlian adalah jenis sumber kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Contoh kekuasaan keahlian adalah keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin. Menurut Lussier *“expert power is based on the use’s skill and knowledge.”*<sup>279</sup> Kekuasaan pakar adalah pengaruh yang dimiliki sebagai akibat kepakaran atau keahlian, ketrampilan istimewa atau pengetahuan.

Sejalan dengan pendapat Lussier bahwa kekuasaan pakar adalah pengaruh yang didasarkan pada ketrampilan dan pengetahuan khusus. Pendapat di atas didukung oleh Daft : *“power resulting from a person’s special knowladge or skills regarding the tasks being performed is refered to as expert power. When someone is a true expert, other go along with recommendations*

---

278 Daft. Op. Cit. h. 491

279 Lussier. Op.Cit. 285

*because of his or her superior knowledge. Followers as well as leaders can possess expert power”.*<sup>280</sup>

Kekuasaan expert ini merupakan kekuasaan yang dihasilkan dari pengetahuan khusus seseorang atau keterampilan mengenai tugas yang dilakukannya. Ketika seseorang benar-benar ahli, maka yang lain bersamanya dengan rekomendasi karena pengetahuannya yang lebih unggul. Hal ini sejalan dengan Sunyoto & Burhanudin, “kekuasaan keahlian/*expert power*, kekuasaan individu yang bersumber pada keahlian khusus/*skills* dan kemampuan superior dalam bidang tertentu”.<sup>281</sup>

Menurut Robins: “kepakaran telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh karena dunia telah menjadi makin berorientasi teknologi.”<sup>282</sup> Dengan pekerjaan yang terspesialisasi, maka pekerjaan itu makin bergantung pada pakar. Wahyusumidjo menjelaskan “*expert power* itu adalah pengaruh kepala sekolah terhadap bawahan karena keahlian yang dimilikinya melalui pengalaman maupun pendidikan, bawahan tunduk, hormat dan kagum akibat keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah”.<sup>283</sup>

Husaini mengemukakan bahwa “*expert power* adalah orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa pemimpin mempunyai pengetahuan dan ketrampilan mengenai cara-cara terbaik untuk melakukan sesuatu”.<sup>284</sup> Husaini menjelaskan kembali bahwa *expert power* bersumber dari keahlian, kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki.

Menurut Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, “kekuasaan keahlian adalah pengaruh yang didasarkan pada keahlian, keterampilan khusus atau ilmu pengetahuan”.<sup>285</sup> Sejalan dengan pendapat di atas, McShane, and Glinow, Von, menjelaskan bahwa “*expert power is individual’s or wrok unit’s capacity to influence others by possessing knowledge or skills that they value*”.<sup>286</sup> Kekuasaan pakar/ahli atau unit kerja capacity untuk mempengaruhi orang lain dengan pengetahuan memiliki atau keterampilan yang mereka nilai. Demikian juga dengan Colquit, LePine, Wesson, “*Expert power is derived*

280 Draf. Op. Cit. h. 491

281 Sunyoto & Burhanudin, Op.Cit. h. 53

282 Robins. Op. Cit. h. 87

283 Wahyusumidjo. Op. Cit. h. 435

284 Husaini. Op. Cit. h. 308

285 Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry. Op. Cit. h. 199

286 McShane, and Glinow, Von, Op. Cit.h. 177

*from person's expertise, skill, or knowledge which others depend. When people a track record of high performance, the ability to solve problems, or specific knowledge that is necessary to accomplish tasks, they are more likely to be able to influence other people who need that expertise".*<sup>287</sup> Kekuasaan pakar/Ahli berasal dari keahlian seseorang, keterampilan, atau pengetahuan yang lain tergantung. Ketika orang track record kinerja tinggi, kemampuan untuk memecahkan masalah, atau pengetahuan khusus yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, mereka lebih cenderung untuk dapat mempengaruhi orang lain yang membutuhkan keahlian itu.

Kekuasaan keahlian itu lahir dari adanya kemampuan yang dimiliki pemimpin, baik kemampuan teknis, sosial maupun konseptual, sebagaimana dikemukakan Kartono “expert power adalah kekuatan yang muncul karena pemimpin memiliki keterampilan teknis dan sosial, pengetahuan, pengalaman dan keahlian khusus”.<sup>288</sup>

Berdasarkan pendapat di atas menunjukkan bahwa kekuasaan keahlian itu ada karena pemimpin memiliki kemampuan teknis, sosial dan konseptual. Hal ini menjadi dasar untuk mempengaruhi orang lain sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske menjelaskan bahwa “expert power, the power to influence others based on special expertise”.<sup>289</sup> Kekuasaan pakar/ahli, kekuatan untuk influence lain berdasarkan keahlian khusus.

Menurut Wahjosumidjo :

Expert power adalah bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan. Pengaruh kepala sekolah terhadap bawahan karena keahlian yang dimilikinya melalui pengalaman maupun pendidikan. Bawahan tunduk, hormat dan kagum akibat keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah.<sup>290</sup>

Dijelaskan kembali agar kekuasaan keahlian itu tetap efektif, ada beberapa hal yang harus dilakukan, sebagaimana dikemukakan Wahjosumidjo, agar expert power selalu mendukung efektivitas kemampuan kepemimpinan kepala sekolah harus selalu berusaha untuk :

---

287 Colquit, LePine, Wesson, Op. Cit. 444.

288 Kartono.Op.Cit.h. 156

289 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske.Op.Cit.h. 292

290 Wahjosumidjo. Op.Cit. h. 21

- a. Mengembangkan serta senantiasa memberikan kesan keahlian yang dimiliki.
- b. Memelihara dan mempertahankan kredibilitasnya (kepercayaan),
- c. Mengambil tindakan dan meyakinkan dan pasti dalam situasi yang kritis,
- d. Menghormati atau menghargai perhatian perhatian bawahan dan selalu mencatat serta memperhatikan kepentingan bawahan.<sup>291</sup>

Kekuasaan keahlian (Expert power) ini bersumber dari keahlian kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya ini, kelihatannya mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain. Hal ini sejalan dengan Thoha yang menyatakan bahwa : “kekuasaan keahlian ini bersumber dari keahlian kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya ini, kelihatannya mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain”.<sup>292</sup>

Dalam konteks organisasi persekolahan untuk mengetahui apakah seorang kepala madrasah itu memiliki kekuasaan keahlian atau tidak dapat diketahui melalui kemampuannya dalam memberikan atau memfasilitasi guru, pegawai, siswa atau warga sekolah lainnya dalam mengimplementasikan tugas dan tanggungjawabnya.

Untuk meningkatkan kekuasaan keahlian Menurut Lussier “*To increase your expert power, participate in all the training and educational programs your organization provides. Keep up with the latest technology. Volunteer to be the first to learn something new. Be willing to take on the more complex, hard to evaluate tasks.*”<sup>293</sup> kekuasaan keahlian dapat ditingkatkan melalui partisipasi penuh dalam program pendidikan dan pelatihan di organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa kekuasaan keahlian (*expert power*) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain yang disebabkan oleh pengetahuan, pemahaman dan

291 Ibid.h. 437

292 Thoha, Miftah. Op.Cit. h. 335.

293 Lussier.Op.Cit.h. 285

keterampilan seseorang. Keahlian diperoleh dari kepemilikan kemahiran teknis atau informasi yang berhubungan dengan persoalan yang ada. Ini dikembangkan dengan cara mendapatkan keterampilan atau kompetensi yang relevan atau dengan cara memperoleh posisi sentral dalam jaringan informasi yang relevan. Keahlian ini dipertahankan dengan cara melindungi kredibilitas seseorang dan tidak melangkah melampaui batas-batas pemahaman sesungguhnya. Apabila seorang manajer menggunakan kekuasaan keahlian, pesan tersiratnya adalah, “Anda harus melakukan apa yang saya kehendaki, disebabkan oleh keahlian atau informasi khusus yang saya miliki.

Keahlian merupakan sumber kekuasaan jika para guru, staf dan pegawai lainnya tergantung pada pimpinan untuk memberikan saran. Kekuasaan ini akan semakin besar bila masalah yang dihadapi oleh bawahan hanya dapat diselesaikan oleh keahlian yang dimiliki oleh pimpinan (kepala madrasah, dan jajaran pimpinan lainnya). Ketergantungan akan meningkat ketika bawahan tidak dapat dengan mudah mendapatkan tempat bertanya yang lain selain pimpinan yaitu kepala madrasah, dan pembantu kepala madrasah.

Berkaitan dengan kekuasaan keahlian yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan, ada hasil penelitian relevan yang dikemukakan oleh Hinkin & Podsakoff, pada tahun 1991, menemukan bahwa : “Kekuasaan berdasarkan keahlian mempunyai korelasi positif dengan kepuasan dan kinerja bawahan. Hasil studi itu menyatakan bahwa pemimpin yang efektif lebih mengandalkan diri pada kekuasaan berdasarkan keahlian untuk mempengaruhi bawahannya”.<sup>294</sup>

Efektivitas dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah ditentukan oleh kekuasaan pengetahuan atau keahlian yang dimiliki kepala madrasah. Karena dengan kemampuan ini bawahan atau warga madrasah merasa kagum. Sehingga bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan. Bawahan tunduk, hormat dan kagum akibat keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah. Indikator dari hal ini meliputi: pengetahuan, keahlian/keterampilan, dan kepercayaan.

---

294 Ibid, h. 188.

## 6. Kekuasaan Rujukan (*Referent Power*)

Kekuasaan ini diperoleh atau bersumber karena sifat-sifat pribadi (kepribadian) yang disenangi/ dikagumi. Menurut Lussier :

*Referent power is based on the user's personal power relationships with others. Someone using referent power would ask another person to do something that is, he or she would express it as a request rather than as an order. Referent power is used by people who have little or no position power; it is also used in teams where leadership is shared. To increase your referent power, you should develop your interpersonal skills and make efforts to gain others' confidence.*<sup>295</sup>

Kemampuan mengarahkan berdasarkan hubungan pribadi pengguna dengan yang lainnya. Seseorang menggunakan kemampuan mengarahkan akan bertanya pada orang lain untuk melakukan sesuatu, yang dia akan mengekspresikannya permintaan daripada sebagai diminta. Kemampuan mengarahkan memiliki sedikit atau kemampuan tanpa jabatan. Ini juga digunakan pada regu ketika kepemimpinan dibagikan. Untuk meningkatkan kemampuan mengarahkan kamu harus meningkatkan ketrampilan pribadi dan membuat usaha-usaha untuk mencapai kepercayaan dirian orang lain.

Kekuasaan *referent* (rujukan) adalah kemampuan untuk mempengaruhi melalui identifikasi. Kekuasaan ini merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain sebab mereka mengagumi Anda dan ingin diidentifikasi secara positif dengan Anda. Referensi merupakan kekuasaan yang diperoleh dari daya tarik kharisma atau daya tarik interpersonal. Kekuasaan ini dikembangkan dan dipertahankan melalui hubungan interpersonal yang baik yang mendorong kekaguman dan rasa hormat orang lain. Hal ini sejalan dengan Sunyoto & Burhanudin bahwa kekuasaan *referent* ini adalah “kekuasaan referensi/*referent power*, yaitu kekuasaan individu yang diperoleh karena dia disukai dan dihormati oleh orang lain. Individu ini disukai dan dihormati oleh orang lain, sehingga sapat mengubah tindakan mereka”.<sup>296</sup>

Menurut Daft :

*Referent power comes from an individual's personal characteristics that*

---

295 Ibid. h. 284

296 Sunyoto & Burhanudin, Op.Cit. h. 57

*command others identification, respect and admiration so they wish to emulate that individual, Referent power does not depend on a formal title or position When employees admire a supervisor because of the way she deals with them, the influence is based on referent power. Referent power is most visible in the area charismatic leadership. In social and religious movements. We often see charismatic leaders who emerge and again a tremendous following based solely on their personal power.*<sup>297</sup>

Kekuasaan referen berasal dari karakteristik pribadi seseorang yang mengidentifikasi perintah orang lain, menghormati dan kekaguman, sehingga mereka ingin meniru individu tersebut. Kekuasaan referen tidak bergantung pada gelar formal atau posisi. Ketika pegawai mengagumi supervisor cara dia berhubungan dengan mereka. Pengaruh tersebut didasarkan dengan referen. Kekuasaan referen paling tampak pada kepemimpinan kharismatik. Dalam pergerakan sosial dan agama sering terlihat para pemimpin kharismatik dan para bawahan akan mengikuti pimpinannya karena memiliki kekuasaan pribadi.

Kekuasaan rujukan dalam perspektif kepemimpinan juga menjadi faktor yang menentukan kemampuan kepemimpinan dalam mempengaruhi orang lain. Karena dalam kekuasaan ini ditunjukkan adanya rujukan yang bersifat pribadi positif. Artinya ada sifat kepribadian pemimpin yang dikagumi dan ditauladani oleh bawahan. Menurut Sule dan Saefullah referent power adalah “kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap sekelompok orang tersebut”.<sup>298</sup> Lebih jelas dikemukakan oleh Wahjosumidjo Referent power adalah “pengaruh seorang kepala sekolah karena sikap, perilaku dan perbuatan kepala sekolah yang penuh keteladanan, sehingga menimbulkan daya tarik kepercayaan bawahan, bahkan kekaguman bawahan terhadap kepala sekolah”.<sup>299</sup>

Dalam kekuasaan referen ini menunjukkan akan aktivitas kemuliaan pimpinan sehingga bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin yang melakukan kemuliaan tersebut, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin dan

---

297 Daft. Op.Cit. 491

298 Sule dan Saefullah, Op.Cit. h. 174

299 Wahjosumidjo. Op.Cit. h.435

mau berperilaku pula seperti pemimpin.

Menurut Weber yang dikutip Manahan *referent power* adalah “pengaruh yang didasari atas rekomendasi dari kepercayaan yang tersembunyi di dalam diri seseorang pemimpin besar disebut kharisma. Dengan demikian referen power itu ialah pemimpin kharismatik yang diakui oleh pengikutnya karena alasan-alasan kepribadian bukan karena posisi”.<sup>300</sup>

Berdasarkan pendapat di atas ada perbedaan bahasa yang dikemukakan, tetapi pada aspek makna yang ada dari pendapat di atas menunjukkan kesamaan. Demikian juga dengan pendapat berikut ini. Menurut Husaini “referent power adalah orang yang ditargetkan patuh karena ia menganggumi atau mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin tersebut dan ingin memperoleh penerimaan dari pemimpinnya”.<sup>301</sup>

Menurut Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, “kekuasaan *referent power* adalah kekuasaan yang muncul karena adanya sumber daya atau ciri pribadi yang dikehendaki”.<sup>302</sup> Menurut McShane, and Glinow, Von, “*refernt power is the capacity to influence others based on the identification and respect they have for the powerholder*”.<sup>303</sup> Kekuasaan refernt adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain berdasarkan pada identifikasi dan menghormati mereka miliki untuk powerholder tersebut.

Colquit, LePine, Wesson, menjelaskan bahwa

*Referent power exists when others have a desire to identify and be associated with a person. This desire is generally derived from an affection, admiration, or loyalty toward a specific individual. Although our focus is on individuals within organizations, there are many examples of political leaders, celebrities, and sports figures who seem to possess high levels of referent power.*<sup>304</sup>

Kekuasaan rujukan ada ketika orang lain memiliki keinginan untuk mengidentifikasi dan berhubungan dengan seseorang. Keinginan ini umumnya berasal dari kasih sayang, kekaguman, atau kesetiaan terhadap individu tertentu. Walaupun fokus kami adalah pada individu dalam organisasi, ada banyak contoh ot pemimpin politik, selebriti, dan tokoh

---

300 Manahan.OP.Cit.h 133

301 Husaini. Op.Cit.h. 308

302 Robbins, Stephen, P., and Coulter Marry, Op.Cit.h. 200

303 McShane, and Glinow, Von, OP.Cit.h. 178

304 Colquit, LePine, Wesson. OP.Cit. h. 444.



olahraga yang tampaknya memiliki tingkat tinggi kekuasaan rujukan.

Referensi kekuasaan ada ketika orang lain memiliki keinginan untuk mengidentifikasi dan dikaitkan dengan seseorang. Keinginan ini umumnya berasal dari kasih sayang, kekaguman, atau kesetiaan menuju individual. Walaupun fokus kami adalah pada individu dalam organisasi, ada banyak contoh pemimpin politik, selebriti, dan tokoh olahraga yang tampaknya memiliki tingkat tinggi kekuasaan rujukan. Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, “*referent power, power based on charisma due to personality or style of behavior*”.<sup>305</sup> rujukan kekuasaan, kekuasaan yang didasarkan pada karisma karena gaya kepribadian atau perilaku.

Agar bawahan selalu mengagumi terhadap referent power, menurut Wahjosumidjo, ada beberapa aktivitas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah :

- a. Harus selalu memiliki kepribadian yang positif,
- b. Merasa memerlukan bawahan untuk memecahkan problema,
- c. Menunjukkan dedikasi dan tanggungjawab terhadap tugas,
- d. Membina sifat positif serta berusaha untuk selalu mencegah perilaku yang tidak benar.<sup>306</sup>

Menurut Thoha “kekuasaan pribadi (referent power) ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya ini pada umumnya disenangi orang lain karena kepribadiannya”.<sup>307</sup> Kekuatan pimpinan dalam kekuasaan referensi ini sangat tergantung pada kepribadiannya yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya. Kesenangan daya tarik dan kekaguman para bawahan dapat memberikan identifikasi tersendiri terhadap pengaruh pimpinannya. Pimpinan yang selalu tampil dengan kepribadiannya yang jujur, satu katanya dengan katanya atau mementingkan kepentingan orang banyak dari pada kepentingan sendiri, maka pemimpin seperti ini mempunyai kekuasaan referensi yang tinggi.

Menjadi keniscayaan jika kekuasaan referen itu mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagaimana dikemukakan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Hinkin & Podscoff, pada tahun 1991,

---

305 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. Op.Cit. h. 292

306 Wahjosumidjo. OP.Cit.h. 436

307 Thoha. Op.Cit. 335

menemukan bahwa : “Kekuasaan berdasarkan referensi mempunyai korelasi positif dengan kepuasan dan kinerja bawahan. hasil studi itu menyatakan bahwa pemimpin yang efektif lebih mengandalkan diri pada kekuasaan berdasarkan referensi untuk mempengaruhi bawahannya”.<sup>308</sup>

Kekuasaan referent merupakan kekuasaan kepribadian artinya dalam hal kepemimpinan ada yang dirujuk oleh bawahan tentang kepribadian kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinannya. Ada kepribadian kepala madrasah yang dijadikan pedoman bagi bawahan atau warga madrasah terutama guru dan staf-stafnya untuk tunduk dan patuh dalam melaksanakan tugasnya. Indikator dari faktor kekuasaan kepribadian (referent power) ini meliputi: patuh, kagum pribadi positif (kasih sayang, tanggung jawab, loyalitas,dedikasi).

## **7. Kekuasaan informasi (*Information Power*)**

Informasi merupakan dasar yang sangat strategis dalam mengimplementasikan rencana, atau informasi merupakan sumber bisnis yang paling utama. Sebagaimana dikemukakan oleh Daft :

*Information is a primary business resource, and people who have access to information and control over how and to whom it is distributed are typically powerful. To some extent, access to information is determined by a person's position in the organization. Top managers typically have access to more information than middle managers, who in turn have access to more information than lower-level supervisors or front-line employees.*<sup>309</sup>

Kekuasaan informasi merupakan sumber bisnis utama dan orang yang memiliki akses terhadap informasi dan kontrol atas bagaimana dan kepada siapa itu didistribusikan biasanya adalah orang yang memiliki kekuasaan yang kuat. Sampai batas tertentu, akses ke informasi ditentukan oleh posisi seseorang dalam organisasi. Top manajemen biasanya memiliki akses terhadap informasi lebih daripada manajer menengah, yang kemudian manajer menengah memiliki akses terhadap informasi lebih daripada tingkat bawah atasan atau pegawai bagian depan.

Dalam pandangan Sunyoto & Burhanudin, “kekuasaan informasi/*information power*, diperoleh seseorang karena ia punya akses informasi dan informasi itu dinilai sangat penting oleh para pengikutnya. karena

---

308 Ibid, h. 188.

309 Daft. Op.Cit. h. 492

menguasai informasi yang dibutuhkan oleh bagian lain dalam organisasi”.<sup>310</sup>

Menurut Lussier :

*Information power is based on other's need for data. Managers rely on information which is usually, but not always, related to the job. Some assistants have more information and are more helpful in answering questions than the managers they work for. An important part of the manager's job is to convey information. Employees often come to managers for information on what to do and how to do it.*<sup>311</sup>

Kemampuan informasi berdasarkan kebutuhan lain untuk data. Manajer menyandarkan informasi yang biasanya, tetapi juga tidak selalu berhubungan dengan pekerjaan. Beberapa asisten memiliki lebih banyak informasi dan lebih membantu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan daripada kerja pada manajer. Bagian yang paling penting dari pekerjaan seorang manajer adalah untuk mengakui informasi. Pegawai-pegawai sering datang pada manajer untuk informasi apa yang dilakukan dan bagaimana untuk melakukannya.

Thoha menjelaskan bahwa “kekuasaan informasi bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi.”<sup>312</sup> Dengan demikian pemimpin sebagai sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber pada usaha mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan. Menurut Lussier “*To increase your information power, know what is going on in the organization. Provide service and information to other departments. Serve on committees because doing so gives you a chance to increase both information power and connection power*”.<sup>313</sup> Untuk meningkatkan kemampuan informasi, mengetahui apa yang akan terjadi di dalam organisasi. Termasuk pelayanan dan informasi kepada divisi yang lain. Menjalankan komite melakukan sesuatu memberikan kamu sebuah kesempatan untuk meningkatkan kemampuan informasi dan kemampuan berhubungan.

---

310 Sunyoto & Burhanudin. Op.Cit. h. 76

311 Lussier. Op.Cit.h.284

312 Thoha. Op.Cit. h. 336

313 Lussier. Op.Cit. h. 284

Kekuasaan informasi juga merupakan alur utama atau faktor yang sangat menentukan kemampuan kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan efektivitas MBM. Karena adanya akses informasi yang dimiliki kepala madrasah, sebagai pemimpin yang tentu saja menguasai informasi-informasi penting dalam organisasi yang dibutuhkan oleh bawahannya. Atau semua informasi penting ada pada kepala madrasah. Sehingga bawahan yang butuh informasi dari pimpinan membuat bawahan lebih patuh terhadap pimpinan atau kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Indikator dari faktor ini adalah Menguasai informasi, kepatuhan bawahan, pelayanan dan prediksi organisasi.

## **8. Kekuasaan Hubungan (*Conection Power*)**

Kemampuan dalam melakukan hubungan dengan orang lain sangat urgen untuk dilakukan. Apalagi orang yang dituju adalah orang yang memiliki eksisten penting dalam organisasi. Oleh karena itu kekuasaan dalam melakukan hubungan tidak dapat dihindari dan harus dimiliki oleh pimpinan, karena dapat mempengaruhi bawahan untuk mengikuti perintah atasan. Menurut Ardana dkk. “Kekuasaan koneksi adalah kekuasaan yang bersumber pada hubungan yang dijalin oleh seseorang (pimpinan) dengan orang-orang penting atau berpengaruh baik di luar maupun di dalam organisasi”<sup>314</sup>

Pendapat di atas, menekankan bahwa pemimpin yang menjalin hubungan dengan orang-orang yang mempunyai pengaruh atau orang-orang yang berkedudukan/jabatan akan memberikan dampak bagi seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Artinya bawahan akan patuh pada pimpinan karena dianggapnya pimpinan mempunyai jalin atau hubungan yang baik atau kuat dengan orang-orang yang memiliki kekuasaan. Konteks inilah yang memberikan konsekwensi kepatuhan bawahan kepada pimpinan yang mempunyai hubungan.

Hal ini di atas, sejalan dengan argumentasi Thoha yang menyatakan bahwa “kekuasaan hubungan ini bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan

---

314 Ardana, Komang. dkk. *Perilaku Keorganisasian*, edisi 2. (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2009).h. 128.

hubungannya ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini”.<sup>315</sup>

Selain pendapat di atas, Daft juga mengemukakan bahwa kekuasaan hubungan yang dimiliki pimpinan akan mengantarkan dirinya lebih menguasai kekuasaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Daft :

*People who are enmeshed in a network of relationships have greater power. A leader or employee with many relationship knows what's going on in the organization and industry, whereas one who has few interpersonal connections is often in the dark about important activities or changes. Developing positive associations with superiors or other powerful people is a good way to gain power, but people with the greatest power are those who cultivate relationships with individuals at all levels, both inside and outside the organization.*<sup>316</sup>

Hubungan memiliki kekuasaan yang lebih besar bagi orang-orang yang berada di dalam sebuah jaringan organisasi. Seorang pemimpin atau pegawai dengan banyak hubungan, tahu apa yang terjadi dalam organisasi, sedangkan orang yang memiliki jaringan yang hanya antar beberapa, sering dalam ketidaktahuan tentang kegiatan penting atau perubahan. Mengembangkan asosiasi positif dengan atasan atau orang kuat lainnya adalah cara yang baik untuk mendapatkan kekuasaan, tetapi orang yang dengan kekuasaan terbesar adalah mereka yang membangun hubungan dengan individu di semua tingkat di dalam maupun di luar organisasi.

Kekuasaan hubungan menjadi dasar dari kepala madrasah untuk melakukan kerja sama atau hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh. Hubungan yang benar dapat memberikan kemampuan atau setidaknya persepsi dari kemampuan itu. Jika orang-orang tahu kamu ramah dengan orang-orang yang berkemampuan, mereka lebih tepat untuk melakukan seperti apa yang kamu minta. Dengan demikian Jaringan kerja berarti meningkatkan kemampuan berhubungan. Untuk meningkatkan kemampuan berhubungan perluas jaringan kerjamu dari koneksi dengan para kepala madrasah. Indikator dari faktor kekuasaan

---

315 Thoha. Op.Cit. h. 336

316 Daft. Op.Cit. h. 492

hubungan ini adalah Jaringan kerja, ramah tamah, orang-orang yang berpengaruh dan kepatuhan.

Dari pembahasan sebelumnya tentang kekuasaan individu (*individual power*) adalah kekuasaan yang bersumber dari karakteristik individual yang unik yang digunakan kepala madrasah untuk mempengaruhi perilaku bawahan (guru dan pegawai) agar patuh dalam melaksanakan perintahnya. Indikator dari variabel kekuasaan individu adalah Kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan kepribadian (*referent power*), kekuasaan informasi (*information power*) dan kekuasaan hubungan (*connection power*).

Efektivitas manajemen berbasis madrasah merupakan bentuk pencapaian keberhasilan dari implementasi pengelolaan madrasah secara mandiri dengan menggunakan waktu yang tepat, memilih tugas terbaik dan mengerjakan dengan cara yang benar sehingga harapan sesuai dengan tujuan madrasah. Mewujudkan hal itu, banyak faktor yang menentukan, diantaranya sangat ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan kepala madrasah, sebab efektivitas itu sangat dipahami oleh kepala madrasah dengan kemampuan menyusun dan memahami kekuatan, kelemahan, ancaman, tantangan, dan kesempatan yang disusunnya dalam bentuk rancangan pengembangan madrasah. Hal ini dapat dilakukan karena kepala madrasah memiliki kemampuan tehnik, manusiawi dan konseptual. Dalam tataran implementasi kemampuan-kemampuan kepala madrasah tersebut tidaklah mudah untuk dikerjakan karena ada faktor yang juga sangat menentukan kemampuan kepemimpinan tersebut seperti faktor kekuasaan yang dimiliki kepala madrasah apakah kekuasaan individual ataukah kekuasaan organisasi. Kekuasaan individu mendorong kualitas kemampuan kepala madrasah melalui keahlian, kepribadian dan informasi yang dimilikinya. Selain itu juga didukung oleh kekuasaan organisasi melalui kekuasaan yang disahkan, kekuasaan memberi penghargaan dan kekuasaan dalam memberi hukuman.

Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah merupakan perwujudan dari apa yang diharapkan menjadi suatu kenyataan. Tingkat keberhasilan madrasah untuk mencapai tujuan dalam melayani masyarakat sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Artinya efektivitas manajemen berbasis madrasah yang diukur melalui efektivitas proses pembelajaran, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, madrasah memiliki budaya mutu, memiliki tim yang kompak,

cerdas dan dinamis, memiliki kemandirian, partisipasi warga madrasah dan masyarakat, melakukan evaluasi dan perbaikan. Semua itu harus dapat memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat sesuai dengan harapan masyarakat pula.

Konteks di atas sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin yang mumpuni, mampu memberikan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat. Hal ini dapat dirasakan oleh masyarakat atau warga madrasah. Jika warga madrasah merasakan kepuasan yang maksimal dalam pelayanan yang diberikan oleh pihak madrasah, maka akan menimbulkan kesan yang baik terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan MBM.

Kemampuan (ability) Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah dalam suatu lembaga pendidikan sangat urgen dan prioritas. Karena dengan kemampuan kepemimpinan yang dimiliki kepala madrasah sangat menentukan terwujudnya efektivitas MBM.

Untuk dapat mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah dibutuhkan kemampuan kepemimpinan berupa keterampilan teknis, keterampilan manusia/sosial dan kemampuan konseptual kepala madrasah dalam menerapkan MBM.

Kemampuan-kemampuan kepala madrasah tersebut menjadi dasar untuk mengatur input-output madrasah yang mencakup tentang pengelolaan atau pengaturan tentang Kesiswaan, Kemampuan Pengelolaan Kurikulum, Kemampuan Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Kemampuan Pengelolaan Sarana Prasarana, Kemampuan Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan secara efektif dan efisien, serta mengupaya keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan. Sehingga dapat menyediakan layanan pendidikan yang lebih komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian kemampuan kepala madrasah memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan manajemen di madrasah. Karena dengan kemampuan tersebut, kepala madrasah dalam mengelola madrasah dan melakukan pembagian kerja (*job discription*) akan terorganisir secara sistematis. Sehingga lebih mudah untuk mencapai efektivitas manajemen berbasis madrasah atau tujuan madrasah. Oleh karena itu, menjadi keniscayaan dan patut untuk diduga

bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan kepala madrasah. Dengan demikian makin baik kemampuan kepemimpinan kepala madrasah maka semakin baik pula efektivitas manajemen berbasis madrasah.





## **BAB IV**

# **PENGARUH KEKUASAAN, KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH/SEKOLAH**

### **A. Pengaruh Kekuasaan Organisasi terhadap Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Dari hasil analisis data membuktikan bahwa, terdapat pengaruh signifikan secara langsung kekuasaan organisasi terhadap variabel Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara. Kebenaran hipotesis pertama tersebut didasarkan atas pembuktian hasil uji analisis statistik yang ditunjukkan melalui nilai parameter  $t_{hitung}$  sebesar 2,652 lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha_{(0,05;202)} = 1,652$ , dan kontribusi yang diberikan sebesar 3,28%.

Besarnya Efek atau pengaruh langsung kekuasaan organisasi terhadap variabel Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara ini, tidak terlepas dari faktor-faktor yang membentuk variabel kekuasaan organisasi tersebut, yakni: dari faktor kekuasaan yang disahkan faktor kekuasaan penghargaan, faktor kekuasaan hukuman.

Jika diamati dari nilai besaran parameter variabel laten kekuasaan organisasi, maka diyakini bahwa besarnya pengaruh langsung kekuasaan organisasi terhadap kemampuan kepemimpinan kepala madrasah aliyah di Provinsi Sumatera Utara ini dikarenakan faktor kekuasaan yang disahkan, kekuasaan penghargaan, dan kekuasaan hukuman memberikan makna atas kekuasaan organisasi yang dimiliki kepala madrasah saat ini dalam memberikan sumbangan terhadap terwujudnya Kemampuan Kepemimpinan

Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

Pengaruh yang diberikan oleh kekuasaan organisasi tersebut diyakni sebagai penyebab terjadinya pengaruh yang diberikan terhadap kemampuan kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Provinsi Sumatera Utara. Sebagaimana dinyatakan oleh Colquit bahwa yang mempengaruhi kemampuan (Ability) kepemimpinan adalah kekuasaan organisasi yaitu “ *It turns out that power in organizations can come from a number of different sources. Specifically, there are five major types of power that can be grouped along two dimensions : Organizational power and personal power*”.<sup>317</sup> Pendapat di atas juga didukung oleh Lussier yang mengemukakan bahwa kemampuan (ability) kepemimpinan itu dipengaruhi oleh Organizational power.<sup>318</sup> Demikian juga dengan McShane dan Glinov mengemukakan bahwa kekuasaan berrsumber dari Organizational power<sup>319</sup>

Hal ini juga sejalan dengan pendapat Yulk yang menyatakan bahwa Sumber kekuasaan kekuasaan posisi yaitu Kekuasaan memberi penghargaan (Reward Power): Para target patuh terhadap perintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen. Kekuasaan Memaksa (Coercive Power): Para target patuh terhadap perintah untuk mghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen. Kekuasaan yang memiliki Legitimasi (Legitimate Power): Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi.

Konsekwensilogis lain dari faktor kekuasaan organisasi mewajibkan bawahan atau para pegawai untuk mematuhi atau menuruti perintah pimpinan sebagai orang yang memiliki hak kekuasaan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Wahjosumijo adalah “pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi”.<sup>320</sup> Artinya kekuasaan pemimpin dapat meminta bawahan untuk mematuhi perintahnya. Hal ini juga sejalan dengan *hasil penelitian Thambain dan Gemmil* dalam Yulk menemukan “bahwa alasan utama untuk patuh adalah pemimpin dengan kekuasaan yang memiliki legitimasi, dan kekuasaan memberi penghargaan juga menjadi alasan penting untuk patuh. Demikian juga dengan penelitian French dan Raven yang menemukan bahwa pemimpin yang memiliki wewenang cukup besar akan memiliki kekuasaan

317 Colquit, LePine, Op. Cit. h. 442.

318 Lussieur, Op. Cit. h. 283.

319 McShane, Von Glinow. *Organizational Behavior (essentials)*. (New York : McGraw-Hill Companies, 2007), h. 176-177

320 Wahjosumidjo, Op. Cit. h. 21.

memberi penghargaan dan kekuasaan memaksa yang cukup lebih besar dan menggunakan kekuasaan seperti ini akan berpengaruh pada pemimpin yang kekuasaannya berdasarkan referensi”.<sup>321</sup>

Koefisien signifikansi yang diberikan variabel kekuasaan organisasi terhadap variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah karena setiap pemimpin selalu menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk mendapatkan sesuatu yang dilakukan dalam organisasi. Pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan pekerjaan karena organisasi yang dijabatnya, maka orang tersebut mempunyai kekuasaan jabatan. Kekuasaan jabatan didasarkan pada posisi seorang individu dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan observasi dapat dikemukakan bahwa kemampuan kepemimpinan kepala madrasah perlu mendapat perhatian yang serius, karena masih ada pemimpin yang kurang memiliki kemampuan baik itu kemampuan teknis, kemampuan hubungan dengan sesama manusia serta kemampuan konsep. Keadaan ini membuat bawahan memiliki sifat sepele atau cuek terhadap perintah pimpinannya. Karena bawahan beranggapan bahwa pimpinannya hanya bisa mengatur namun tidak pandai mengerjakan atau memberi contoh bagaimana menyelesaikan tugas yang baik tersebut. Walaupun satu sisi kadangkala bawahan itu mengerjakan perintah namun hanya sebatas melaksanakan, kurang memiliki sifat profesional.

Dari observasi dapat dipahami bahwa kepala madrasah yang memiliki kekuasaan organisasi seperti jabatan yang disahkan secara organisatoris, kemampuan untuk memberikan penghargaan dan hukuman, jika tidak dukung oleh kemampuan kepemimpinan atau kepala madrasah kurang memiliki kemampuan teknis, humanis dan konseptual, kecil kemungkinan bawahan untuk dapat mematuhi perintah pimpinannya (Kepala madrasah). Apalagi jika kekuasaan organisasi satu di antaranya kurang dimiliki oleh kepala madrasah, maka kemungkinan besar kepatuhan parabawahan sangat sulit untuk diwujudkan. Namun jika kekuasaan organisasi itu dimiliki dan dipahami serta dihayati akan mampu meningkatkan kualitas kemampuan kepemimpinan kepala madrasah tersebut.

---

321 Yulk. Op.Cit.h. 189

## B. Pengaruh Kekuasaan Individu terhadap Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dari hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa, terdapat pengaruh signifikan secara langsung kekuasaan individu terhadap variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah aliyah.

Kebenaran hipotesis kedua tersebut didasarkan atas pembuktian hasil uji analisis statistik yang ditunjukkan melalui nilai parameter  $t_{hitung}$  2,534 yang lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha_{(0,05;202)} = 1,652$  dan kontribusi secara langsung yang diberikan oleh variabel kekuasaan individu terhadap variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah aliyah provinsi Sumatera Utara sebesar 2,10%.

Besarnya pengaruh langsung kekuasaan individu terhadap variabel Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara ini, jika diamati dari nilai besaran parameter variabel laten kekuasaan individu, maka diyakini bahwa besarnya pengaruh langsung kekuasaan individu terhadap Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara ini tersebut dikarenakan faktor kekuasaan rujukan/ kepribadian, kekuasaan informasi, kekuasaan keahlian dan kekuasaan hubungan memberikan makna atas kekuasaan individu yang dimiliki kepala madrasah saat ini dalam memberikan sumbangan terhadap terwujudnya Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara ini. Sebagaimana dikemukakan secara konseptual oleh Yulk yang menyatakan bahwa Sumber kekuasaan personal yaitu Kekuasaan Berdasarkan Keahlian (Expert Power): Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan. Dan Kekuasaan Berdasarkan Referensi (Referent Power): Para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapatkan persetujuan agen.<sup>322</sup>

Pendapat di atas juga didukung oleh Lussier bahwa kemampuan (ability) kepemimpinan itu dipengaruhi oleh personal power.<sup>323</sup> Demikian juga dengan McShane dan Glinov mengemukakan bahwa personal power<sup>324</sup>

---

322 Yulk, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj. Budi Suprianto (Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia, 2005). h. 175.

323 Lussieur, Op. Cit. h. 283.

324 McShane, Von Glinow. *Organizational Behavior (essentials)*. (New York : McGraw-Hill Companies, 2007), h. 176-177

Adanya pengaruh langsung variabel laten kekuasaan individu terhadap variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah disebabkan karena kemampuan kepemimpinan kepala madrasah sangat ditentukan oleh kekuasaan keahlian, kekuasaan informasi, kekuasaan rujukan/kepribadian dan kekuasaan hubungan. Sesuai dengan *hasil penelitian Hinkin & Podsakoff*, pada tahun 1991, menemukan bahwa : “ Kekuasaan berdasarkan keahlian mempunyai korelasi positif dengan kepuasan dan kinerja bawahan. hasil studi itu menyatakan bahwa pemimpin yang efektif lebih mengandalkan diri pada kekuasaan berdasarkan keahlian untuk mempengaruhi bawahannya”.<sup>325</sup>

Argumentasi di atas sejalan dengan penegasan dari Lussier “*To increase your information power, know what is going on in the organization. Provide service and information to other departments. Serve on committees because doing so gives you a chance to increase both information power and connection power*”.<sup>326</sup> Untuk meningkatkan kemampuan informasi, mengetahui apa yang akan terjadi di dalam organisasi. Termasuk pelayanan dan informasi kepada divisi yang lain. Menjalankan komite melakukan sesuatu memberikan kamu sebuah kesempatan untuk meningkatkan kemampuan informasi dan kemampuan berhubungan.

Pada aspek lain kemampuan kepemimpinan kepala madrasah juga sangat ditentukan oleh faktor kekuasaan pakar/keahlian ( *Expert power*) yaitu pengaruh yang dimiliki kepala madrasah sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, bawahan merasa kagum, hormat dan mau mengikuti perintahnya Menurut Lussier bahwa *expert power is based on the use's skill and knowledge*”.<sup>327</sup> Hal ini juga sejalan dengan pendapat wahyusumidjo bahwa faktor kekuatan itu menyebabkan meningkatnya kinerja kepala madrasah. Artinya kepala madrasah akan memiliki kinerja yang efektif manakalah kepala madrasah tersebut memiliki keahlian atau ketrampilan Sehingga para guru dan staf lainnya dapat dipengaruhi karena kahliannya atau kepakarannya. Dengan kata lain bawahan baik secara perorangan atau maupun kelompok dengan sadar selalu mengikuti dan melaksanakan apa yang dikehendaki oleh kepala madrasah. Dengan demikian sumber atau faktor penyebab seorang kepala madrasah memiliki kemampuan kepemimpinannya dalam mengimplementasikan MBM sebagai bentuk peningkatan kinerja yang efektif

---

325 Ibid, h. 188.

326 Lussier. Op.Cit. h. 284

327 Lussier, Op. Cit. h. 285.

adalah kekuatan pakar/keahlian.<sup>328</sup>

Secara akumulatif, kekuasaan harus dijadikan pegangan untuk mempengaruhi bawahan, agar dapat mematuhi pimpinan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan organisasi sebagaimana hasil penelitian Hinkin & Podscoff Karena diasumsikan bahwa budaya kerja di masyarakat organisasi masih lebih takut kepada orang yang mempunyai kekuasaan ketimbang keahlian atau kemampuan.

Berdasarkan observasi pun menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan sangat ditopang oleh kekuasaan individu. Artinya untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang berkualitas, kekuasaan informasi, kekuasaan keahlian dan kekuasaan hubungan. Untuk mewujudkan kemampuan kepemimpinan diharuskan bagi seorang pemimpin memiliki kekuasaan keahlian, karena keahlian itu membuat bawahan selalu ingin mencari tahu atau mendapatkan ilmu dari keahlian seorang pemimpin. Dengan begitu bawahan akan mematuhi perintah pimpinannya. Sama halnya dengan kekuasaan informasi. Semakin banyak informasi yang dimiliki pemimpin, semakin tinggi tingkat kepatuhan bawahan karena kebutuhan akan informasi tersebut. Dari observasi juga menunjukkan bahwa kekuasaan kepribadian dan hubungan yang belum sesuai dengan harapan. Disampaikan oleh ketua Pokjawas dan Staf di Kantor Wilayah Kemenag provinsi Sumatera Utara kurang menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang diharapkan, apalagi dengan kekuasaan individunya, seperti keahlian, kepribadian, informasi dan hubungan kurang menampilkan kemampuannya.

### **C. Pengaruh Kekuasaan Organisasi terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di MA Provinsi Sumatera Utara**

Dari hasil analisis pengolahan data membuktikan bahwa, terdapat pengaruh langsung kekuasaan organisasi secara signifikan terhadap variabel efektivitas manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah dengan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 3,585 dimana koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha_{(0,05;202)} = 1,652$  dari besarnya nilai parameter efek tersebut diketahui kontribusi secara langsung yang diberikan oleh variabel kekuasaan organisasi terhadap variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah sebesar 5,76%.

---

328 Wahjosumidjo. Op. Cit. h. 433.

Adanya pengaruh langsung kekuasaan organisasi terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah dikemukakan oleh Gibson yang menunjukkan bahwa efektivitas dipengaruhi oleh variabel situasi yaitu *position power* dan juga dipengaruhi oleh variabel perilaku kepemimpinan dan sifat-sifat kepemimpinan. Paradigma di atas juga menjadi sandaran yang dapat dinyatakan bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah dipengaruhi oleh kekuasaan (*Position Power*).<sup>329</sup>

Pengaruh langsung variabel kekuasaan organisasi terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah yang bersumber dari variabel latin kekuasaan organisasi yang dibentuk faktor kekuasaan yang disahkan, kekuasaan penghargaan dan kekuasaan hukuman sangat menentukan para bawahan untuk mematuhi perintah pimpinan.

Secara faktorial, efektivitas manajemen berbasis madrasah sangat dipengaruhi oleh kekuasaan yang disahkan, sebab kekuasaan yang disahkan menjadikan pimpinan memiliki posisi yang lebih kuat lagi. Sehingga menuntut kepatuhan bawahan yang lebih untuk mematuhi atau dapat membuat bawahan lebih mematuhi perintah pimpinan, karena adanya kekuasaan yang sah bagi seorang pemimpin untuk dipatuhi. Sejalan dengan argumentasi Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske “*Legitimate power, a person’s ability to influence others by being in a more powerful position*”.<sup>330</sup> Kekuasaan legitimasi adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk menjadikan posisi pemimpin lebih kuat lagi. Dengan makna yang sejalan dikemukakan oleh Sunyoto dan Burhanuddin bahwa “Kekuasaan legitiasi/ *legitimate power*, yaitu kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang karena memiliki posisi atau jabatan formal dalam suatu organisasi, sehingga memiliki wewenang tertentu”.<sup>331</sup>

Pendapat di atas didukung oleh Lussier yang menyatakan bahwa “*Legitimate power is based on the user’s position power in the organization. Employees tend to feel that they ought to do what the boss says. Day to day manager-employee interaction are based on legitimate power*”.<sup>332</sup> Kemampuan yang sah berdasarkan posisi dalam berorganisasi, kehadiran pegawai untuk melakukan apa yang dikatakan pimpinan. Demikian juga dengan Daft : “ *Legitimate Power coming*

329 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, **Organizational Behavior, Structure, Processes** (Mc Graw Hill 2009). p. 313.

330 Gibson. Op. Cit. h. 291

331 Sunyoto, & Burhanudin. OpCit.h.

332 Lussier, Op. Cit. h. 284.



*from a formal management position in an organization and the authority granted to it is called legitimate power. Once a person has been selected as a supervisor, most employees understand that they are obligated to follow his or her direction with respect to work activities. Subordinates accept this source of power as legitimate, which is why they comply”.*<sup>333</sup>

Dari teori-teori di atas tentang kekuasaan yang disahkan yang merupakan faktor pembentuk dari variabel kekuasaan organisasi menunjukkan bahwa kekuasaan yang disahkan dapat mempengaruhi efektivitas manajemen berbasis madrasah. Hal ini disebabkan tingkat kepatuhan bawahan terhadap pimpinannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tinggi. Kepatuhan itu yang membuat efektivitas kerja bawahan lebih optimal. Keharusan bagi pegawai memahami bahwa mereka diwajibkan untuk mengikuti arahnya yang berkaitan dengan kegiatan. Bawahan menerima ini sebagai sumber kekuasaan yang sah itulah sebabnya mengapa mereka mematuhi. Hal ini sejalan dengan Wahjosumidjo bahwa bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.<sup>334</sup> Demikian juga dengan pendapat Endin bahwa “kekuasaan legitimate adalah kekuasaan yang bersumber pada jabatan seorang pemimpin. Semakin tinggi jabatannya, semakin besar kekuasaan legitimasinya”.<sup>335</sup> Artinya kepatuhan bawahan sangat ditentukan oleh tinggi rendahnya jabatan seseorang. Semakin tinggi jabatannya semakin tinggi tingkat kepatuhan bawahan dalam melaksanakan perintah pimpinannya.

Berdasarkan argumentasi teoretis tersebut maka wajar jika kekuasaan organisasi itu memberikan kontribusi terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah. Sebab jika pimpinan memiliki kekuasaan organisasi yang mencakup kekuasaan yang disahkan, kekuasaan memberikan penghargaan dan kekuasaan hukuman maka tingkat kepatuhan bawahan dalam melaksanakan perintah atasan dengan berbagai tugas yang harus dikerjakan secara efektif dan efisien semakin tinggi dan berkualitas. Berkualitasnya kepatuhan bawahan dalam mengerjakan tugas terutama yang berkaitan dengan manajemen madrasah maka efektivitas manajemen madrasahpun akan terwujud. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa untuk meningkatkan efektivitas

---

333 Daft, Richard. L. *New Era Of Management*. (South Western Cengage Learning, 2010). h.490

334 Wahjosumidjo, Op. Cit. h. 21.

335 Endin, Op. Cit. h.80

manajemen berbasis madrasah dapat dilakukan melalui upaya peningkatan kekuasaan organisasi.

#### **D. Pengaruh Kekuasaan Individu terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di MA Provinsi Sumatera Utara**

Dari hasil analisis membuktikan bahwa, terdapat pengaruh signifikan secara langsung kekuasaan individu terhadap variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Provinsi Sumatera Utara. Analisis statistik yang ditunjukkan melalui nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 2,534.  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha_{(0,05;202)} = 1,652$  dari besarnya nilai paramter efek tersebut diketahui kontribusi secara langsung yang diberikan oleh variabel kekuasaan individu terhadap variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Provinsi Sumatera Utara sebesar 1,90%.

Besarnya pengaruh langsung kekuasaan individu terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Provinsi Sumatera Utara ini sejalan dengan pendapat Gibson yang menunjukkan bahwa efektivitas dipengaruhi oleh variabel situasi yaitu *position power* dan juga dipengaruhi oleh variabel perilaku kepemimpinan dan sifat-sifat kepemimpinan. Paradigma di atas juga menjadi sandaran yang dapat dinyatakan bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah dipengaruhi oleh kekuasaan (*Position Power*).<sup>336</sup> Selain itu juga tidak terlepas dari besarnya nilai parameter pengaruh faktor-faktor yang membentuk variabel kekuasaan individu tersebut, yakni: kekuasaan rujukan/kepribadian, kekuasaan informasi, kekuasaan keahlian dan kekuasaan hubungan.

Pengaruh langsung variabel kekuasaan individu terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah yang bersumber dari variabel latin kekuasaan individu yang dibentuk faktor kekuasaan rujukan, disebabkan faktor kekuasaan rujukan merupakan sifat kepribadian yang positif yang dikagumi yang terbentuk oleh adanya hubungan komunikasi interpersonal yang baik yang mendorong rasa kekaguman dan rasa hormat. Dengan kekaguman atau sikap yang disukai oleh bawahan atau orang lain membuat pemimpin mampu mengubah tindakan bawahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Sunyoto & Burhanudin bahwa kekuasaan referent ini adalah “kekuasaan referensi/ *referent power*, yaitu kekuasaan individu yang diperoleh karena dia disukai dan dihormati oleh orang lain. Individu ini disukai dan dihormati oleh orang

---

336 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, Op.Cit.h. 313.

lain, sehingga sapat mengubah tindakan mereka”.<sup>337</sup>

Rasionalitas yang sama juga menunjukkan bahwa kekuasaan rujukan itu berpengaruh juga disebabkan oleh adanya sifat kepribadian pemimpin yang dikagumi dan ditauladani oleh bawahan. Menurut Sule dan Saefullah referent power adalah “kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap sekelompok orang tersebut”.<sup>338</sup> Lebih jelas dikemukakan oleh Wahjosumidjo Referent power adalah “pengaruh seorang kepala sekolah karena sikap, perilaku dan perbuatan kepala sekolah yang penuh keteladanan, sehingga menimbulkan daya tarik kepercayaan bawahan, bahkan kekaguman bawahan terhadap kepala sekolah”.<sup>339</sup>

Agar kekuasaan rujukan tetap eksis dapat mempengaruhi bawahan, maka kepala sekolah dengan kekuasaannya harus didasar pada kepribadian atau perilaku yang positif dan menjadi tauladan. Sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, “*referent power, power based on charisma due to personality or style of behavior*”.<sup>340</sup> rujukan kekuasaan, kekuasaan yang didasarkan pada karisma karena gaya kepribadian atau perilaku. Demikian juga dengan argumentasi Wahjosumidjo, ada beberapa aktivitas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah : (1)Harus selalu memiliki kepribadian yang positif, (2) Merasa memerlukan bawahan untuk memecahkan problema, (3) Menunjukkan dedikasi dan tanggungjawab terhadap tugas, (4) Membina sifat positif serta berusaha untuk selalu mencega perilaku yang tidak benar.<sup>341</sup>

Pada variabel faktor kekuasaan informasi juga memberikan kontribusi pengaruh langsung variabel kekuasaan individu terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah. Hal ini dikarenakan faktor kekuasaan informasi itu merupakan sumber utama dan menjadi data bagi pimpinan untuk memiliki kekuasaan yang kuat dalam organisasi, karena informasi yang dimiliki pimpinan dibutuhkan oleh orang lain. Sebagaimana dikemukakan Menurut Lussier : *Information power is based on other's need for data. Managers rely on information which is usually, but not always, related to the job. Some assistants have more information and are more helpful in answering questions than the managers they work for. An important part of the manager's job is to convey information.*

337 Sunyoto & Burhanudin, Op.Cit. h. 57

338 Sule dan Saefullah. Op.Cit. h. 174

339 Wahjosumidjo. Op.Cit. h.435

340 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. Op.Cit. h. 292

341 Wahjosumidjo.OP.Cit.h. 436

*Employees often come to managers for information on what to do and how to do it.*<sup>342</sup>

Argumentasi di atas didukung oleh Sunyoto & Burhanudin, “kekuasaan informasi/*information power*, diperoleh seseorang karena ia punya akses informasi dan informasi itu dinilai sangat penting oleh para pengikutnya. karena menguasai informasi yang dibutuhkan oleh bagian lain dalam organisasi”.<sup>343</sup> Demikian juga dengan pendapat Thoha yang menjelaskan bahwa “kekuasaan informasi bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi.”<sup>344</sup>

Faktor keahlian (*expert power*) juga memberikan kontribusi terhadap pembentuk variabel kekuasaan individu yang memberikan pengaruh terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah karena sebagaimana dikemukakan oleh Robins bahwa kepakaran telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh karena dunia telah menjadi makin berorientasi teknologi.”<sup>345</sup> Dengan pekerjaan yang terspesialisasi, maka pekerjaan itu makin bergantung pada pakar. Hal ini sejalan dengan pendapat McShane, and Glinow, Von, menjelaskan bahwa “*expert power is individual’s or work unit’s capacity to influence others by possessing knowledge or skills that they value*”.<sup>346</sup> Kekuasaan pakar/ahli atau unit kerja capacity untuk mempengaruhi orang lain dengan pengetahuan memiliki atau keterampilan yang mereka nilai.

Demikian juga dengan Colquit, LePine, Wesson, “*Expert power is derived from person’s expertise, skill, or knowledge which others depend. When people have a track record of high performance, the ability to solve problems, or specific knowledge that is necessary to accomplish tasks, they are more likely to be able to influence other people who need that expertise*”.<sup>347</sup> Kekuasaan pakar/ahli berasal dari keahlian seseorang, keterampilan, atau pengetahuan yang lain tergantung. Ketika orang track record kinerja tinggi, kemampuan untuk memecahkan masalah, atau pengetahuan khusus yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, mereka lebih cenderung untuk dapat mempengaruhi orang lain yang membutuhkan keahlian itu. Demikian juga pendapat Wahyusumidjo menjelaskan “*expert*

342 Lussier. Op.Cit.h.284

343 Sunyoto & Burhanudin. Op.Cit. h. 76

344 Thoha. Op.Cit. h. 336

345 Robins. Op. Cit. h. 87

346 McShane, and Glinow, Von, Op. Cit.h. 177

347 Colquit, LePine, Wesson, Op. Cit. 444.

power itu adalah pengaruh kepala sekolah terhadap bawahan karena keahlian yang dimilikinya melalui pengalaman maupun pendidikan, bawahan tunduk, hormat dan kagum akibat keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah”.<sup>348</sup> Pendapat di atas juga didukung oleh Husaini yang mengemukakan bahwa “*expert power* adalah orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa pemimpin mempunyai pengetahuan dan ketrampilan mengenai cara-cara terbaik untuk melakukan sesuatu”.<sup>349</sup> Husaini menjelaskan kembali bahwa *expert power* bersumber dari keahlian, kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki. *Expert power* adalah bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan. Pengaruh kepala sekolah terhadap bawahan karena keahlian yang dimilikinya melalui pengalaman maupun pendidikan. Bawahan tunduk, hormat dan kagum akibat keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah.<sup>350</sup>

Faktor kekuasaan hubungan juga merupakan variabel faktor pembentuk variabel latin yang memberikan kontribusi terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah, karena adanya hubungan akan membuat dirinya lebih memiliki kekuasaan sebagaimana dikemukakan oleh Daft : *People who are enmeshed in a network of relationships have greater power. A leader or employee with many relationship knows what's going on in the organization and industry, whereas one who has few interpersonal connections is often in the dark about important activities or changes. Developing positive associations with superiors or other powerful people is a good way to gain power, but people with the greatest power are those who cultivate relationships with individuals at all levels, both inside and outside the organization.*<sup>351</sup>

Hubungan memiliki kekuasaan yang lebih besar bagi orang-orang yang berada di dalam sebuah jaringan organisasi. Seorang pemimpin atau pegawai dengan banyak hubungan, tahu apa yang terjadi dalam organisasi, sedangkan orang yang memiliki jaringan yang hanya antar beberapa, sering dalam ketidaktahuan tentang kegiatan penting atau perubahan. Mengembangkan asosiasi positif dengan atasan atau orang kuat lainnya adalah cara yang baik untuk mendapatkan kekuasaan, tetapi orang yang dengan kekuasaan terbesar

---

348 Wahyusumidjo. Op. Cit. h. 435

349 Husaini. Op. Cit. h. 308

350 Wahjosumidjo. Op.Cit. h. 21

351 Daft. Op.Cit. h. 492

adalah mereka yang membangun hubungan dengan individu di semua tingkat di dalam maupun di luar organisasi.

Dengan adanya komposisi variabel faktor yang positif dalam membentuk variabel laten kekuasaan individu, maka wajar jika kekuasaan individu yang dimiliki kepala madrasah tersebut memberikan kontribusi terhadap efektivitas manajemen madrasah, karena bawahan mematuhi perintah pimpinan dalam melaksanakan tugasnya dikarenakan pimpinan memiliki dengan kekuasaan kepemimpinan yang elegan dengan kompetensi keahlian, kepribadian, hubungan dan informasi yang representatif dan reliabel.

#### **E. Pengaruh Kemampuan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di MA Provinsi Sumatera Utara**

Dari hasil pengujian membuktikan bahwa, terdapat pengaruh signifikan secara langsung kemampuan kepemimpinan kepala madrasah terhadap variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Provinsi Sumatera Utara.

Kebenaran tersebut didasarkan atas pembuktian hasil uji analisis statistik yang ditunjukkan melalui nilai parameter nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,418. Dimana nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha_{(0,05;202)} = 1,652$ , dengan kontribusi secara langsung yang diberikan oleh variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah terhadap variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Provinsi Sumatera Utara sebesar 2,69%.

Nilai besaran parameter variabel laten kemampuan kepemimpinan kepala madrasah, diyakini bahwa besarnya efek/pengaruh langsung kemampuan kepemimpinan kepala madrasah terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah tersebut dikarenakan faktor kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia dan kemampuan konseptual memberikan makna atas kemampuan kepemimpinan kepala madrasah yang dimiliki kepala madrasah saat ini memberikan sumbangan terhadap terciptanya efektivitas manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Provinsi Sumatera Utara.

Pengaruh langsung variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah disebabkan oleh faktor yang bersumber dari variabel laten kemampuan kepemimpinan kepala madrasah yang dibentuk faktor kemampuan hubungan manusia, kemampuan konseptual dan kemampuan teknis.

Rasionalitas yang sama juga menunjukkan bahwa kemampuan hubungan

manusia itu berpengaruh disebabkan oleh adanya kemampuan untuk bekerja sama dengan baik kepada orang lain. Sebagaimana dikemukakan oleh Robert L. Katz dalam Schermerhorn bahwa *kemampuan Kemanusiaan (Human Skill) yaitu kemampuan bekerjasama kepada orang lain secara baik.*<sup>352</sup> Pemimpin dengan kemampuan hubungannya memahami tentang orang yang baik mampu mendapatkan yang terbaik dari bawahan mereka, tahu cara berkomunikasi, memberi motivasi, memimpin, dan menimbulkan antusiasme serta kepercayaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbin dan Coulter bahwa **Human skills**, which involve the ability to work well with other people both individually and in a group. Because managers deal directly with people, these skills essential and equally important at all levels of management. Managers with good human skills are able to get the best out of their people. They know to communicate, motivate, lead and inspire enthusiasm and trust.<sup>353</sup>

Kerjasama yang diimplementasikan melalui memotivasi, memfasilitasi, mengkoordinasi dan melakukan komunikasi kepada bawahan sehingga tercipta efektivitas kerja bawahan sebagaimana dijelaskan oleh Daft bahwa **Human Skills is** the manager's ability to work with and through other people and to work effectively as group member. Human skill is demonstrated in the way a manager relates to other people, including the ability to motivate, facilitate, coordinate, lead, communicate and resolve conflicts.<sup>354</sup> Keterampilan manusia adalah kemampuan manajer untuk bekerja dengan dan melalui orang lain dan untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok. Keterampilan manusia ditunjukkan dalam cara seorang manajer berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, memfasilitasi, mengkoordinasi, memimpin berkomunikasi dan menyelesaikan konflik. Pendapat di atas juga sejalan dengan Handoko bahwa kemampuan kemanusiaan (*human skills*), adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, dan motivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.<sup>355</sup>

Dalam konteks madrasah, kemampuan kepala madrasah menentukan efektivitas MBM, karena kepala madrasah mampu bertugas sebagai fasilitator

352 John R. Schermerhorn, *Manajemen*, (Yogyakarta : Andi, 2001). h. 16.

353 Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. *Management*, (New Jersey: Pearson Educational, 2007) h. 42.

354 Ibid. h. 8-9.

355 Handoko, Hani. *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta : BPFE. 2000) p. 36-37.



dan komunikator dalam mengimplementasikan tugasnya, apalagi kepala madrasah dapat dijadikan tauladan dalam bekerja, sehingga kemampuan hubungan dengan sesama manusia menjadi dikagumi. Kondisi inilah yang dapat mempengaruhi bawahan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebagaimana diungkapkan oleh Wahjosumidjo bahwa “pengaruh seorang kepala sekolah karena sikap, perilaku dan perbuatan kepala sekolah yang penuh keteladanan, sehingga menimbulkan daya tarik kepercayaan bawahan, bahkan kekaguman bawahan terhadap kepala sekolah”.<sup>356</sup>

Kontribusi kemampuan hubungan sebagai variabel faktor dikuatkan oleh argumentasi Williams bahwa kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain akan bekerja dengan efektif didalam kelompok, mendorong orang lain untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan, peka terhadap kebutuhan dan pandangan orang lain, serta seorang pendengar pada ahli komunikasi yang baik.<sup>357</sup> **Demikian juga** Wahyusumidjo yang menyatakan bahwa kemampuan hubungan manusia itu terlihat dari kemampuannya; menciptakan satu lingkungan, dimana pemimpin dan bawahannya merasa yakin, suasana memungkinkan bekerjasama secara harmonis dan produktif. Mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif dan mampu berhubungan dengan orang lain dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu.<sup>358</sup> Dengan berbagai alasan dan argumentasi di atas menunjukkan bahwa kemampuan manusia memang hal yang menjadi keniscayaan bahwa faktor tersebut memiliki kontribusi dalam mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Menurut Draf : *People who are enmeshed in a network of relationships have greater power. A leader or employee with many relationship knows what's going on in the organization and industry, whereas one who has few interpersonal connections is often in the dark about important activities or changes. Developing positive associations with superiors or other powerful people is a good way to gain power, but people with the greatest power are those who cultivate relationships with individuals at all levels, both inside and outside the organization.*<sup>359</sup>

Seorang pemimpin atau pegawai dengan banyak hubungan, tahu apa yang terjadi dalam organisasi, sedangkan orang yang memiliki jaringan yang hanya

356 Wahjosumidjo. Op.Cit. h.435

357 Williams, Chuck. *Manajemen*, terj. Sabaruddin Napitupuluh. (Jakarta : Salemba Empat, 2001). h. 28 - 29.

358 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Jakarta : Grafino Persada. 2010). h. 349.

359 Daft. Op.Cit. h. 492



antar beberapa, sering dalam ketidaktahuan tentang kegiatan penting atau perubahan. Mengembangkan asosiasi positif dengan atasan atau orang kuat lainnya adalah cara yang baik untuk mendapatkan kekuasaan, tetapi orang yang dengan kekuasaan terbesar adalah mereka yang membangun hubungan dengan individu di semua tingkat di dalam maupun di luar organisasi.

Selain faktor di atas ada juga faktor lain yang menentukan efektivitas MBM yaitu faktor kemampuan konseptual yang juga memberikan kontribusi terhadap pembentuk variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah yang memberikan pengaruh terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah karena sebagaimana dikemukakan oleh Robbin bahwa Kemampuan Konseptual adalah Kemampuan untuk menggunakan informasi untuk memecahkan masalah<sup>360</sup>. Pendapat di atas juga sejalan dengan Robert L. Katz dalam Schermerhorn yang mengemukakan bahwa kemampuan konseptual (*Conceptual Skill*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara analitis dan memecahkan masalah secara terpadu.<sup>361</sup>

**Conceptual skills**, are the skill managers use to think and to conceptualize about abstract and complex situation. Using the skills, managers must see the organization as a whole, understand the relationships among various subunits, and visualize how the organization fits into its broader environment.<sup>362</sup> Kemampuan Konseptual adalah keahlian yang harus dimiliki manajer untuk berfikir dan berkonsep tentang situasi yang abstrak dan rumit. Dengan keahlian ini, manajer mampu melihat organisasi tertentu sebagai sebuah keseluruhan, memahami kaitan di antara berbagai macam sub-unitnya dan membayangkan kesesuaian dan keterkaitan organisasi tersebut dengan lingkungannya yang lebih luas.

Variabel faktor yang juga sebagai pembentuk variabel laten kemampuan kepemimpinan kepala madrasah yang memberikan kontribusi terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah, adalah variabel faktor kemampuan teknis. Berpengaruhnya variabel faktor kemampuan teknis sebagai variabel pembentuk variabel laten terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah, karena dalam tataran implementasi kemampuan teknis menuntut kerja yang menggunakan keahlian khusus yang berpedoman dengan kerja yang prosedural dan menggunakan metode-metode kerja yang

360 Robbins dan Coulter. *Manajemen*. Edisi Kedelapan/Jilid 1, diterj. Harry Slamet, (Jakarta : Indeks, 2007). h. 12.

361 John R. Schermerhorn, *Manajemen*, (Yogyakarta : Andi, 2001). h. 16.

362 Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. *Management*, (New Jersey: Pearson Educational, 2007) h. 42.

dapat dipertanggungjawabkan, sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto dalam Paul Hersey dan Balnchard bahwa kemampuan tehnik (Technical Skill); kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedeur, teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Pendapat di atas sejalan dengan Handoko yang menyatakan bahwa kemampuan Kepala Madrasah pada umumnya dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer yang efektif yaitu dengan memiliki keterampilan tehnik (*tehcnical skills*) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau tehnik-tehnik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan, dan sebagainya.<sup>363</sup> Argumentasi di atas juga didukung oleh para ahli seperti Williams yang menyatakan bahwa seorang pimpinan itu harus memiliki Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menerapkan prosedur, teknik, dan pengetahuan khusus yang diperlukan guna menyelesaikan pekerjaan.<sup>364</sup> Demikian juga Wahyusumidjo yang mengemukakan Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah salah satunya adalah *tehcnical skills* yaitu Kecakapan spesifik tentang proses, prosedur dan teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan penggunaan fasilitas peralatan, serta teknik-teknik pengetahuan yang spesifik.<sup>365</sup>

Lebih tegas argumentasi tersebut dikemukakan oleh Robbin dan Coulter, bahwa : *Technical skills are the job-specific knowladge and techniques needed to proficently perform specific tasks. These skills tend to be more important for lower level managers because they typically are managing employees who wre using tools and teachniques to produce the organization's product or service the orgaization's custimers..*<sup>366</sup> Keahlian Teknis mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya perekayasaan, komputer, akuntansi, atau pabrikasi. Keahlian ini lebih penting pada tingkat manajemen yang lebih rendah karena para menajer itu berhadapan langsung dengan karyawan yang melakukan pekerjaan organisasi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kemampuan kepemimpinan yang khas dalam mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah adalah kemampuan kepemimpinan yang

363 Handoko, Hani. *Manajemen* Edisi 2, (Yogyakarta : BPFE. 2000) p. 36-37.

364 Williams, Chuck. *Manajemen*, terj. Sabaruddin Napitupuluh. (Jakarta : Salemba Empat, 2001). h. 28 - 29.

365 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Jakarta : Grafino Persada. 2010). h. 349.

366 Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. *Management*, (New Jersey: Pearson Educational, 2007) h. 42.

memiliki kemampuan konseptual, teknis dan humanis.

Berdasarkan analisis koefisien jalur, menunjukkan bahwa semua pengaruh dari variabel eksogen terhadap endogen dinyatakan signifikan. Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan bidang pendidikan madrasah seksi pengawasan menyatakan bahwa dari 40 madrasah negeri yang efektif melaksanakan manajemen berbasis madrasah sebesar 35 %. Artinya ada 14 madrasah negeri yang sudah melaksanakan MBM, sementara lainnya belum secara komprehensif. Sedangkan pada madrasah swasta hanya 12,5% yang sudah melaksanakan manajemen berbasis madrasah secara efektif, artinya hanya 42 madrasah swasta yang melaksanakan MBM secara efektif, sementara lainnya belum melaksanakan.

Kekuasaan organisasi merupakan keunggulan, kewibawaan dan pengaruh yang dimiliki pimpinan atau kepala madrasah. Kekuasaan organisasi dapat mempengaruhi orang lain atau para guru, bahkan dapat digunakan untuk menggerakkan dan memberdayakan segala sumber daya madrasah untuk mencapai efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah. Kekuasaan organisasi ini bersumber dari jabatan atau kedudukan formal seorang pemimpin. Status legalitas formal atau resmi seorang kepala madrasah atau posisinya dalam hirarki organisasi persekolahan menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki kekuasaan. Pemanfaatan kekuasaan yang dimiliki kepala madrasah itu akan berbeda-beda dari satu orang ke orang lainnya. Sebagai akibatnya, keberhasilan kepemimpinan juga akan berbeda-beda. Itu berarti tingkat efektivitas manajemen berbasis madrasahpun berbeda-beda pula keberhasilannya tergantung kepada kekuasaan kepala madrasah dalam menerapkan kemampuannya mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah.

Kekuasaan organisasi yang bersumber dari kekuasaan penghargaan, kekuasaan paksaan, dan kekuasaan sah yang dikuasai oleh kepala madrasah, sangat menentukan tingkat efektivitas manajemen berbasis madrasah. karena dengan kekuasaan organisasi dari tiga bentuk kekuasaan kepala madrasah itu memiliki wewenang untuk mempengaruhi para bawahan (guru dan staf) untuk patuh kepada kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah.

Kepatuhan bawahan (guru dan staf lainnya) kepada kepala madrasah merupakan suatu keniscayaan. Sebab kekuasaan organisasi yang bersumber dari kekuasaan penghargaan, kekuasaan paksaan, dan kekuasaan yang sah,

memiliki pengaruh yang membuat bawahan bersemangat dan bersedia loyal dalam melaksanakan perintah kepala madrasah. Hal ini dapat terjadi karena adanya kesadaran dan tanggungjawab serta adanya bawahan yang takut kepada kepala madrasah disebabkan adanya wewenang kepala madrasah untuk memberikan hukuman kepada bawahan (guru dan staf-staf lainnya). Sehingga memudahkan kepala madrasah untuk mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Untuk mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah pengaruh yang sangat besar ditentukan oleh Kekuasaan Organisasi yang bersumber dari kekuasaan yang disahkan. Artinya dengan adanya legalitas formal bagi kepala madrasah memberikan kewenangan baginya untuk memerintah bawahan dan mengharuskan bawahan patuh terhadap perintah kepala madrasah sebagai pimpinan. Bersumber dari kekuasaan dalam memberikan penghargaan. Artinya bawahan (guru dan staf-staf lainnya) bersedia melakukan apa yang diperintahkan kepala madrasah, karena termotivasi untuk mendapatkan sesuatu baik berupa hadiah atau penghargaan dari kepala madrasah. Selain itu kekuasaan organisasi yang bersumber dari hukuman juga mempengaruhi efektivitas manajemen berbasis madrasah, karena para guru dan staf lainnya akan melaksanakan apa yang diinginkan oleh kepala madrasah disebabkan takut dengan hukuman. Artinya tugas dan tanggungjawab para guru dan staf lainnya itu dikerjakan bukan karena kesadaran melainkan keterpaksaan karena ditakut-takuti oleh hukuman yang akan diberikan oleh kepala madrasah.

Dari konsekwensilogis kekuasaan organisasi itu menunjukkan bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah itu ditentukan oleh kekuasaan organisasi. Makin baik kekuasaan organisasi berupa kekuasaan yang disahkan, kekuasaan hukuman dan kekuasaan penghargaan, maka semakin baik pula efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Kekuasaan individu yang dimiliki kepala madrasah mempunyai arti yang sangat vital dan esensial dalam proses pengelolaan madrasah sebagai lembaga pendidikan. Oleh sebab itu kepala madrasah harus mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada, sehingga tercapainya efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Kekuasaan individu (individual power) merupakan kekuasaan yang terletak pada kualitas individual kepala madrasah. Kekuasaan individu ini

sangat penting, dimana kekuasaan ini, merupakan kekuasaan yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai pimpinan untuk mampu mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan para guru dan staf-staf lainnya untuk melaksanakan perintah kepala madrasah dalam upaya mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Kepatuhan para guru dan staf-stafnya kepada kepala madrasah sebagai pimpinan, dalam melaksanakan perintahnya yaitu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru dan staf sebagai upaya mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah. Karena kepala madrasah memiliki sifat-sifat pribadi dan keteladanan serta keahlian atau keterampilan yang dimiliki kepala madrasah.

Konsekwensinya dengan adanya kekuasaan individu, pengaruh kepala madrasah dapat bersumber dari Kepribadian (referent), Keahlian (Expert), Informasi (information) dan hubungan (connection) yang dimiliki kepala madrasah dapat mempengaruhi para guru dan staf-staf lainnya. Karena kepala madrasah memiliki sikap, perilaku yang penuh keteladanan, keterampilan, keahlian yang terbentuk melalui pengalaman maupun pendidikan, kepala madrasah menguasai banyak informasi penting yang dibutuhkan oleh para guru dan staf-staf lainnya, serta mempunyai hubungan dengan orang-orang yang memiliki posisi atau kedudukan penting baik internal maupun eksternal, maka para guru dan staf-staf lainnya kagum, tunduk, hormat dan memiliki daya tarik kepercayaan para bawahan akibat kekuasaan individu yang dimilikinya tersebut. Dengan demikian apapun yang diharapkan oleh kepala madrasah akan terwujud, terutama upaya kepala madrasah dalam mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Dengan konstalasi dan independensi sumber-sumber kekuasaan individu tersebut, menunjukkan bahwa semakin baik kekuasaan individu berupa kekuasaan pribadi, keahlian, informasi dan hubungan yang dimiliki kepala madrasah, maka semakin baik pula efektivitas manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

Kemampuan kepemimpinan sebagai seorang pemimpin akan bisa melakukan proses kepemimpinannya dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah jika kepala madrasah itu memiliki kekuasaan organisasi. Karena kekuasaan itu merupakan sumber seorang pemimpin (kepala madrasah) untuk mendapatkan kepatuhan dari bawahannya. Seorang

kepala madrasah hanya dapat melakukan kepemimpinannya apabila memiliki kekuasaan yang merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya.

Kemampuan kepemimpinan berupa kemampuan atau keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknis, kurang signifikan jika kepala madrasah tidak atau kurang memiliki kekuasaan organisasi. Karena dengan kekuasaan organisasi yang bersumber dari kekuasaan yang sah, kekuasaan penghargaan dan kekuasaan hukuman akan menimbulkan rasa percaya para guru dan staf-staf lainnya sebagai bawahan untuk mematuhi perintah kepala madrasah sebagai pimpinan.

Menjadi keharusan bahwa kekuasaan organisasi itu mempengaruhi kemampuan kepemimpinan, disebabkan kekuasaan organisasi itu akan memberikan ruang dan dukungan bagi kepala madrasah (pemimpin) untuk menerapkan kemampuan konseptual, manusia dan teknisnya. Hal ini ditunjukkan dengan kekuasaan penghargaan yang menawarkan sesuatu yang mempunyai nilai positif dan sebagai saran untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kekuasaan paksaan yang mempengaruhi melalui hukuman. Artinya kepala madrasah dapat berupaya untuk memaksa orang lain dengan cara mengancam orang itu dengan teguran lisan, hukuman bayaran, dan bahkan pemberhentian. Kekuasaan yang disahkan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain berdasarkan hak kantor.

Selain di atas, kemampuan kepemimpinan kepala madrasah akan bermutu jika kekuasaan selalu diterapkan secara sopan, jelas, meyakinkan, tegas responsif terhadap bawahan dan selalu sesuai dengan aturan ketika memerintah dan meminta. Selain itu kepala madrasah juga harus memberikan penghargaan yang mempunyai nilai dan dapat dirasakan nilainya bagi bawahan, kepala madrasah mampu memposisikan dirinya sebagai sumber penghargaan yang terpercaya bahkan dengan kekuasaan organisasinya, kepala madrasah secara tepat untuk mencegah, mengarahkan perilaku bawahan yang destruktif. Jika semua ini dapat diterwujud maka semakin baik kekuasaan organisasi maka semakin baik pula kemampuan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah.

Kemampuan kepemimpinan yang dimanipestasikan dalam keterampilan konseptual, manusia dan teknis akan berkualitas dalam tataran implementasi, jika kepala madrasah memiliki kekuasaan individu. Karena kekuasaan individu

yang bersumber dari kepribadian (referent power), keahlian (expert power), kekuasaan informasi dan hubungan yang dimiliki kepala madrasah mendukung untuk menerapkan kemampuan konseptual, manusia dan teknis. Sehingga upaya tersebut membuat para guru dan staf-staf lainnya sebagai bawahan melakukan apa yang dikehendaki atau diperintahkan oleh atasannya (kepala madrasah).

Agar kekuasaan individu itu mempengaruhi atau mendukung kemampuan kepemimpinan dalam menerapkan kemampuan konseptual, manusia dan teknisnya maka kepala madrasah harus senantiasa mengembangkan keahliannya untuk menimbulkan kesan dari keahlian yang dimiliki kepala madrasah, selain itu menghormati dan menghargai bawahan dengan mengedepankan sifat kepribadian yang positif serta menampilkan tanggung jawab dan dedikasi terhadap tugas dan tanggungjawabnya.

Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah akan berkualitas dalam implementasinya jika Kekuasaan Individu dimiliki oleh kepala madrasah. Karena kekuasaan ini merupakan kekuasaan yang mempengaruhi perilaku orang lain yang disebabkan oleh pengetahuan, pemahaman dan keterampilan seseorang (kepala madrasah). Disamping itu kekuasaan ini merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain sebab mereka mengagumi Anda dan ingin diidentifikasi secara positif dengan Anda. kekuasaan yang diperoleh dari daya tarik kharisma atau daya tarik interpersonal. Kekuasaan ini dikembangkan dan dipertahankan melalui hubungan interpersonal yang baik yang mendorong kekaguman dan rasa hormat orang lain. Kondisi ini akan memperkuat kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin untuk mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah.

Kepala madrasah merupakan bagian yang integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah. Oleh sebab itu agar tugas-tugas kepala madrasah dapat dilaksanakan secara efektif, maka kepala madrasah harus memahami, menguasai dan memiliki kekuasaan individu berupa kekuasaan keahlian, kepribadian, informasi dan kekuasaan hubungan. Sehingga kekuasaan individu tersebut akan mendukung kemampuan kepala madrasah di bidang konseptual, manusia dan teknis dalam mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah. Dengan demikian semakin baik kekuasaan individu maka semakin baik pula kemampuan kepemimpinan



kepala madrasah dalam melaksanakan konsep, manusia dan teknis sebagai upaya mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Dalam membentuk Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah/ Sekolah, sangat dibutuhkan dan mempunyai ketergantungan dari kekuasaan organisasi yang tidak terlepas dari faktor-faktor yang membentuk kekuasaan organisasi tersebut, seperti faktor kekuasaan yang disahkan faktor kekuasaan penghargaan, faktor kekuasaan hukuman.

Tinggi peran kekuasaan organisasi dalam membentuk Kemampuan Kepemimpinan dikarenakan faktor kekuasaan yang disahkan, kekuasaan penghargaan, dan kekuasaan hukuman memberikan makna atas kekuasaan organisasi yang dimiliki oleh setiap kepala madrasah/sekolah. Selain itu juga bahwa kekuasaan organisasi dapat membuat bawahan, para pegawai patuh untuk mengikuti atau menuruti perintah pimpinannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahjosumidjo adalah “pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi”.<sup>367</sup> Artinya kekuasaan pemimpin dapat meminta bawahan untuk mematuhi perintahnya. Namun hal ini perlu untuk menjadi perhatian yang lebih konsen karena adanya pemimpin tidak selamanya memudahkan untuk meminta bawahan mematuhi perintahnya. Karena pemimpin yang tidak atau kurang memiliki kemampuan baik itu kemampuan teknis, kemampuan hubungan dengan sesama manusia serta kemampuan konsep, membuat bawahan memiliki sifat sepele atau cuek terhadap perintah pimpinannya. Karena bawahan beranggapan bahwa pimpinannya hanya bisa mengatur namun tidak pandai mengerjakan atau memberi contoh bagaimana menyelesaikan tugas yang baik tersebut. Walaupun satu sisi kadangkala bawahan itu mengerjakan perintah namun hanya sebatas melaksanakan, lepas dari tugas dan tanggungjawab atau kurang profesional. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Thambain dan Gemmil dalam Yulk menemukan “bahwa alasan utama untuk patuh adalah pemimpin dengan kekuasaan yang memiliki legitimasi, dan kekuasaan memberi penghargaan juga menjadi alasan penting untuk patuh. Demikian juga dengan penelitian French dan Raven yang menemukan bahwa pemimpin yang memiliki wewenang cukup besar akan memiliki kekuasaan memberi penghargaan dan kekuasaan memaksa yang cukup lebih besar dan menggunakan kekuasaan seperti ini akan berpengaruh

---

367 Wahjosumidjo, Op. Cit. h. 21.



pada pemimpin yang kekuasaannya berdasarkan referensi”.<sup>368</sup>

Koefisien signifikansi yang diberikan variabel kekuasaan organisasi terhadap variabel kemampuan kepemimpinan kepala madrasah karena setiap pemimpin selalu menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk mendapatkan sesuatu yang dilakukan dalam organisasi. Pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan pekerjaan karena organisasi yang dijabatnya, maka orang tersebut mempunyai kekuasaan jabatan. Kekuasaan jabatan didasarkan pada posisi seorang individu dalam sebuah organisasi.

Selain kekuasaan organisasi, kekuasaan individu juga mempunyai peran dalam membentuk Kemampuan Kepemimpinan, karena faktor kekuasaan rujukan/kepribadian, kekuasaan informasi, kekuasaan keahlian dan kekuasaan hubungan memberikan makna atas kekuasaan individu yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Artinya kemampuan kepemimpinan kepala madrasah sangat ditentukan oleh kekuasaan keahlian, kekuasaan informasi, kekuasaan rujukan/kepribadian dan kekuasaan hubungan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Hinkin & Podscoff, pada tahun 1991, menemukan bahwa : “ Kekuasaan berdasarkan keahlian mempunyai korelasi positif dengan kepuasan dan kinerja bawahan. hasil studi itu menyatakan bahwa pemimpin yang efektif lebih mengandalkan diri pada kekuasaan berdasarkan keahlian untuk mempengaruhi bawahannya”.<sup>369</sup>

Argumentasi di atas sejalan dengan penegasan dari Lussier *“To increase your information power, know what is going on in the organization. Provide service and information to other departments. Serve on committees because doing so gives you a chance to increase both information power and connection power”*.<sup>370</sup> Untuk meningkatkan kemampuan informasi, mengetahui apa yang akan terjadi di dalam organisasi. Termasuk pelayanan dan informasi kepada divisi yang lain. Menjalankan komite melakukan sesuatu memberikan kamu sebuah kesempatan untuk meningkatkan kemampuan informasi dan kemampuan berhubungan.

Secara akumulatif, kekuasaan harus dijadikan pegangan untuk mempengaruhi bawahan, agar dapat mematuhi pimpinan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan organisasi sebagaimana hasil penelitian Hinkin &

---

368 Yulk. Op.Cit.h. 189

369 Ibid, h. 188.

370 Lussier. Op.Cit. h. 284

Podskoff Karena diasumsikan bahwa budaya kerja di masyarakat organisasi masih lebih takut kepada orang yang mempunyai kekuasaan ketimbang keahlian atau kemampuan.

Selain Kekuasaan organisasi dan individu dapat membentuk kemampuan kepemimpinan, pada domain lain juga dapat membentuk efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah yang bersumber dari faktor kekuasaan yang disahkan, kekuasaan penghargaan dan kekuasaan hukuman yang sangat menentukan para bawahan untuk mematuhi perintah pimpinan. Sebagaimana dikemukakan oleh Lussier *“Legitimate power is based on the user’s position power in the organization. Employees tend to feel that they ought to do what the boss says. Day to day manager-employee interaction are based on legitimate power”*.<sup>371</sup> Kekuasaan yang sah berdasarkan posisi dalam berorganisasi, kehadiran pegawai untuk melakukan apa yang dikatakan pimpinan. Pendapat di atas juga didukung oleh Daft : *“ Legitimate Power coming from a formal management position in an organization and the authority granted to it is called legitimate power. Once a person has been selected as a supervisor, most employees understand that they are obligated to follow his or her direction with respect to work activities. Subordinates accept this source of power as legitimate, which is why they comply”*.<sup>372</sup>

Keharusan bagi pegawai memahami bahwa mereka diwajibkan untuk mengikuti arahnya yang berkaitan dengan kegiatan. Bawahan menerima ini sebagai sumber kekuasaan yang sah itulah sebabnya mengapa mereka memaatuhinya. Hal ini sejalan dengan Wahjosumidjo bahwa bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau memaatuhinya”.<sup>373</sup> Demikian juga dengan pendapat Endin bahwa “kekuasaan legitimate adalah kekuasaan yang bersumber pada jabatan seorang pemimpin. Semakin tinggi jabatannya, semakin besar kekuasaan legitimasinya”.<sup>374</sup>

Berdasarkan argumentasi teoretis tersebut maka wajar jika kekuasaan organisasi itu memberikan kontribusi terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah. Sebab secara kekuasaan, bawahan harus mematuhi perintah atasan dengan berbagai tugas yang harus dikerjakan secara efektif dan efisien. Jika bawahan sudah mengerjakan tugas terutama yang berkaitan

---

371 Lussier, Op. Cit. h. 284.

372 Daft, Richard. L. *New Era Of Management*. (South Western Cengage Learning, 2010). h.490

373 Wahjosumidjo, Op. Cit. h. 21.

374 Endin, Op. Cit. h.80

dengan manajemen madrasah secara efektif, maka efektivitas manajemen madrasah/sekolahpun akan terwujud.

Terbentuknya Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/sekolah, tidak terlepas dan juga sangat ditentukan oleh faktor kekuasaan individu yakni: kekuasaan rujukan/kepribadian, kekuasaan informasi, kekuasaan keahlian dan kekuasaan hubungan. Kekuasaan rujukan memiliki hubungan dengan efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah disebabkan faktor kekuasaan rujukan merupakan sifat kepribadian yang positif yang dikagumi yang terbentuk oleh adanya hubungan komunikasi interpersonal yang baik yang mendorong rasa kekaguman dan rasa hormat. Dengan kekaguman atau sikap yang disukai oleh bawahan atau orang lain membuat pemimpin mampu mengubah tindakan bawahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Sunyoto & Burhanudin bahwa kekuasaan referent ini adalah “kekuasaan referensi/*referent power*, yaitu kekuasaan individu yang diperoleh karena dia disukai dan dihormati oleh orang lain. Individu ini disukai dan dihormati oleh orang lain, sehingga sapat mengubah tindakan mereka”.<sup>375</sup>

Rasionalitas yang sama juga menunjukkan bahwa kekuasaan rujukan itu berpengaruh juga disebabkan oleh adanya sifat kepribadian pemimpin yang dikagumi dan ditauladani oleh bawahan. Menurut Sule dan Saefullah *referent power* adalah “kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap sekelompok orang tersebut”.<sup>376</sup> Lebih jelas dikemukakan oleh Wahjosumidjo *Referent power* adalah “pengaruh seorang kepala sekolah karena sikap, perilaku dan perbuatan kepala sekolah yang penuh keteladanan, sehingga menimbulkan daya tarik kepercayaan bawahan, bahkan kekaguman bawahan terhadap kepala sekolah”.<sup>377</sup>

Agar kekuasaan rujukan tetap eksis dapat mempengaruhi bawahan, maka kepala sekolah dengan kekuasaannya harus didasar pada kepribadian atau perilaku yang positif dan menjadi tauladan. Sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, “*referent power, power based on charisma due to personality or style of behavior*”.<sup>378</sup> rujukan kekuasaan, kekuasaan yang didasarkan pada karisma karena gaya kepribadian atau perilaku. Demikian

---

375 Sunyoto & Burhanudin, Op.Cit. h. 57

376 Sule dan Saefullah, Op.Cit. h. 174

377 Wahjosumidjo, Op.Cit. h.435

378 Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. Op.Cit. h. 292

juga dengan argumentasi Wahjosumidjo, ada beberapa aktivitas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah : (1)Harus selalu memiliki kepribadian yang positif, (2) Merasa memerlukan bawahan untuk memecahkan problema, (3) Menunjukkan dedikasi dan tanggungjawab terhadap tugas, (4) Membina sifat positif serta berusaha untuk selalu mencegah perilaku yang tidak benar.<sup>379</sup>

Pada faktor kekuasaan informasi juga menentukan terbentuknya efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah. Hal ini dikarenakan faktor kekuasaan informasi itu merupakan sumber utama dan menjadi data bagi pimpinan untuk memiliki kekuasaan yang kuat dalam organisasi, karena informasi yang dimiliki pimpinan dibutuhkan oleh orang lain. Sebagaimana dikemukakan Menurut Lussier : *Information power is based on other's need for data. Managers rely on information which is usually, but not always, related to the job. Some assistants have more information and are more helpful in answering questions than the managers they work for. An important part of the manager's job is to convey information. Employees often come to managers for information on what to do and how to do it.*<sup>380</sup>

Argumentasi di atas didukung oleh Sunyoto & Burhanudin, “kekuasaan informasi/*information power*, diperoleh seseorang karena ia punya akses informasi dan informasi itu dinilai sangat penting oleh para pengikutnya. karena menguasai informasi yang dibutuhkan oleh bagian lain dalam organisasi”.<sup>381</sup> Demikian juga dengan pendapat Thoha yang menjelaskan bahwa “kekuasaan informasi bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi.”<sup>382</sup>

Faktor keahlian (*expert power*) juga memberikan kontribusi dalam membentuk efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah, karena sebagaimana dikemukakan oleh Robins bahwa kepakaran telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh karena dunia telah menjadi makin berorientasi teknologi.”<sup>383</sup> Dengan pekerjaan yang terspesialisasi, maka pekerjaan itu makin bergantung pada pakar. Hal ini sejalan dengan pendapat McShane, and Glinow, Von, menjelaskan bahwa “*expert power is individual's or*

379 Wahjosumidjo.OP.Cit.h. 436

380 Lussier. Op.Cit.h.284

381 Sunyoto & Burhanudin. Op.Cit. h. 76

382 Thoha. Op.Cit. h. 336

383 Robins. Op. Cit. h. 87

wrok unit's capacity to influence others by possessing knowledge or skills that they value".<sup>384</sup> Kekuasaan pakar/ahli atau unit kerja capacity untuk mempengaruhi orang lain dengan pengetahuan memiliki atau keterampilan yang mereka nilai.

Demikian juga dengan Colquit, LePine, Wesson, "*Expert power is derived from person's expertise, skill, or knowledge which others depend. When people a track record of high performance, the ability to solve problems, or specific knowledge that is necessary to accomplish tasks, they are more likely to be able to influence other people who need that expertise*".<sup>385</sup> Kekuasaan pakar/ahli berasal dari keahlian seseorang, keterampilan, atau pengetahuan yang lain tergantung. Ketika orang track record kinerja tinggi, kemampuan untuk memecahkan masalah, atau pengetahuan khusus yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, mereka lebih cenderung untuk dapat mempengaruhi orang lain yang membutuhkan keahlian itu. Demikian juga pendapat Wahyusumidjo menjelaskan "expert power itu adalah pengaruh kepala sekolah terhadap bawahan karena keahlian yang dimilikinya melalui pengalaman maupun pendidikan, bawahan tunduk, hormat dan kagum akibat keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah".<sup>386</sup> Pendapat di atas juga didukung oleh Husaini yang mengemukakan bahwa "*expert power* adalah orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa pemimpin mempunyai pengetahuan dan ketrampilan mengenai cara-cara terbaik untuk melakukan sesuatu".<sup>387</sup> Husaini menjelaskan kembali bahwa expert power bersumber dari keahlian, kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki. Expert power adalah bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan. Pengaruh kepala sekolah terhadap bawahan karena keahlian yang dimilikinya melalui pengalaman maupun pendidikan. Bawahan tunduk, hormat dan kagum akibat keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah.<sup>388</sup>

Faktor kekuasaan hubungan juga memberikan kontribusi dalam mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah, karena adanya hubungan akan membuat dirinya lebih memiliki kekuasaan sebagaimana dikemukakan oleh Draf : *People who are enmeshed in a network*

384 McShane, and Glinow, Von, Op. Cit.h. 177

385 Colquit, LePine, Wesson, Op. Cit. 444.

386 Wahyusumidjo. Op. Cit. h. 435

387 Husaini. Op. Cit. h. 308

388 Wahjosumidjo. Op.Cit. h. 21

*of relationships have greater power. A leader or employee with many relationship knows what's going on in the organization and industry, whereas one who has few interpersonal connections is often in the dark about important activities or changes. Developing positive associations with superiors or other powerful people is a good way to gain power, but people with the greatest power are those who cultivate relationships with individuals at all levels, both inside and outside the organization.*<sup>389</sup>

Hubungan memiliki kekuasaan yang lebih besar bagi orang-orang yang berada di dalam sebuah jaringan organisasi. Seorang pemimpin atau pegawai dengan banyak hubungan, tahu apa yang terjadi dalam organisasi, sedangkan orang yang memiliki jaringan yang hanya antar beberapa, sering dalam ketidaktahuan tentang kegiatan penting atau perubahan. Mengembangkan asosiasi positif dengan atasan atau orang kuat lainnya adalah cara yang baik untuk mendapatkan kekuasaan, tetapi orang yang dengan kekuasaan terbesar adalah mereka yang membangun hubungan dengan individu di semua tingkat di dalam maupun di luar organisasi.

Dengan adanya komposisi variabel faktor yang positif dalam membentuk variabel laten kekuasaan individu, maka wajar jika kekuasaan individu yang dimiliki kepala madrasah tersebut memberikan kontribusi terhadap efektivitas manajemen madrasah, karena bawahan mematuhi perintah pimpinan dalam melaksanakan tugasnya dikarenakan pimpinan memiliki dengan kekuasaan kepemimpinan yang elegan dengan kompetensi keahlian, kepribadian, hubungan dan informasi yang representatif dan reliabel.

Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah yang sangat ditentukan oleh kekuasaan organisasi dan kekuasaan individu. Ternyata kemampuan kepemimpinan juga dapat membentuk efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah. Karena dalam kemampuan kepemimpinan terakumulasi dan terinternalisasi secara sinergi antara faktor kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia dan kemampuan konseptual yang memberikan makna atas kemampuan kepemimpinan kepala madrasah/sekolah. Artinya efektivitas manajemen berbasis madrasah terbentuk disebabkan oleh faktor yang bersumber dari kemampuan kepemimpinan yang dibentuk oleh faktor kemampuan hubungan manusia, kemampuan konseptual dan kemampuan teknis.

Rasionalitas yang sama juga menunjukkan bahwa kemampuan hubungan

---

389 Daft. Op.Cit. h. 492

manusia itu berpengaruh disebabkan oleh adanya kemampuan untuk bekerja sama dengan baik kepada orang lain. Sebagaimana dikemukakan oleh Robert L. Katz dalam Schermerhorn bahwa *kemampuan Kemanusiaan (Human Skill) yaitu kemampuan bekerjasama kepada orang lain secara baik.*<sup>390</sup> Pemimpin dengan kemampuan hubungannya memahami tentang orang yang baik mampu mendapatkan yang terbaik dari bawahan mereka, tahu cara berkomunikasi, memberi motivasi, memimpin, dan menimbulkan antusiasme serta kepercayaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbin dan Coulter bahwa **Human skills**, which involve the ability to work well with other people both individually and in a group. Because managers deal directly with people, these skills essential and equally important at all levels of management. Managers with good human skills are able to get the best out of their people. They know to communicate, motivate, lead and inspire enthusiasm and trust.<sup>391</sup>

Kerjasama yang diimplementasikan melalui memotivasi, memfasilitasi, mengkoordinasi dan melakukan komunikasi kepada bawahan sehingga tercipta efektivitas kerja bawahan sebagaimana dijelaskan oleh Daft bahwa **Human Skills is** the manager's ability to work with and through other people and to work effectively as group member. Human skill is demonstrated in the way a manager relates to other people, including the ability to motivate, facilitate, coordinate, lead, communicate and resolve conflicts.<sup>392</sup> Keterampilan manusia adalah kemampuan manajer untuk bekerja dengan dan melalui orang lain dan untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok. Keterampilan manusia ditunjukkan dalam cara seorang manajer berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, memfasilitasi, mengkoordinasi, memimpin berkomunikasi dan menyelesaikan konflik. Pendapat di atas juga sejalan dengan Handoko bahwa kemampuan kemanusiaan (*human skills*), adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, dan motivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.<sup>393</sup>

Dalam konteks madrasah, kemampuan kepala madrasah menentukan efektivitas MBM, karena kepala madrasah mampu bertugas sebagai fasilitator

390 John R. Schermerhorn, *Manajemen*, (Yogyakarta : Andi, 2001). h. 16.

391 Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. *Management*, (New Jersey: Pearson Educational, 2007) h. 42.

392 Ibid. h. 8-9.

393 Handoko, Hani. *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta : BPFE. 2000) p. 36-37.



dan komunikator dalam mengimplementasikan tugasnya, apalagi kepala madrasah dapat dijadikan tauladan dalam bekerja, sehingga kemampuan hubungan dengan sesama manusia menjadi dikagumi. Kondisi inilah yang dapat mempengaruhi bawahan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebagaimana diungkapkan oleh Wahjosumidjo bahwa “pengaruh seorang kepala sekolah karena sikap, perilaku dan perbuatan kepala sekolah yang penuh keteladanan, sehingga menimbulkan daya tarik kepercayaan bawahan, bahkan kekaguman bawahan terhadap kepala sekolah”.<sup>394</sup> Hal ini juga didukung oleh argumentasi Williams bahwa kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain akan bekerja dengan efektif didalam kelompok , mendorong orang lain untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan , peka terhadap kebutuhan dan pandangan orang lain, serta seorang pendengar pada ahli komunikasi yang baik. <sup>395</sup> Demikian juga Wahyusumidjo yang menyatakan bahwa kemampuan hubungan manusia itu terlihat dari kemampuannya; menciptakan satu lingkungan, dimana pemimpin dan bawahannya merasa yakin, suasana memungkinkan bekerjasama secara harmonis dan produktif. Mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif dan Mampu berhubungan dengan orang lain dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu.<sup>396</sup> Dengan berbagai alasan dan argumentasi di atas menunjukkan bahwa kemampuan manusia memang hal yang menjadi keniscayaan bahwa faktor tersebut memiliki kontribusi dalam mewujudkan efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Menurut Daft: *People who are enmeshed in a network of relationships have greater power. A leader or employee with many relationship knows what's going on in the organization and industry, whereas one who has few interpersonal connections is often in the dark about important activities or changes. Developing positive associations with superiors or other powerful people is a good way to gain power, but people with the greatest power are those who cultivate relationships with individuals at all levels, both inside and outside the organization.*<sup>397</sup>

Seorang pemimpin atau pegawai dengan banyak hubungan, tahu apa yang terjadi dalam organisasi, sedangkan orang yang memiliki jaringan yang hanya antar beberapa, sering dalam ketidaktahuan tentang kegiatan penting atau

<sup>394</sup> Wahjosumidjo. Op.Cit. h.435

<sup>395</sup> Williams, Chuck. *Manajemen*, terj. Sabaruddin Napitupuluh. (Jakarta : Salemba Empat, 2001). h. 28 - 29.

<sup>396</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Jakarta : Grafino Persada. 2010). h. 349.

<sup>397</sup> Daft. Op.Cit. h. 492



perubahan. Mengembangkan asosiasi positif dengan atasan atau orang kuat lainnya adalah cara yang baik untuk mendapatkan kekuasaan, tetapi orang yang dengan kekuasaan terbesar adalah mereka yang membangun hubungan dengan individu di semua tingkat di dalam maupun di luar organisasi.

Selain faktor di atas ada juga faktor lain yang menentukan efektivitas MBM yaitu faktor kemampuan konseptual yang juga memberikan kontribusi terhadap pembentuk kemampuan kepemimpinan. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbin bahwa Kemampuan Konseptual adalah Kemampuan untuk menggunakan informasi untuk memecahkan masalah<sup>398</sup>. Pendapat di atas juga sejalan dengan Robert L. Katz dalam Schermerhorn yang mengemukakan bahwa kemampuan konseptual (Conceptual Skill) yaitu kemampuan untuk berpikir secara analitis dan memecahkan masalah secara terpadu.<sup>399</sup>

*Conceptual skills, are the skill managers use to think and to conceptualize about abstract and complex situation. Using the skills, managers must see the organization as a whole, understand the relationships among various subunits, and visualize how the organization fits into its broader environment.*<sup>400</sup> Kemampuan Konseptual adalah keahlian yang harus dimiliki manajer untuk berfikir dan berkonsep tentang situasi yang abstrak dan rumit. Dengan keahlian ini, manajer mampu melihat organisasi tertentu sebagai sebuah keseluruhan, memahami kaitan di antara berbagai macam sub-unitnya dan membayangkan kesesuaian dan keterkaitan organisasi tersebut dengan lingkungannya yang lebih luas.

Kemampuan teknis juga dijadikan sebagai pembentuk atau mempunyai hubungan dengan efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah. Karena dalam tataran implementasi kemampuan teknis menuntut kerja yang menggunakan keahlian khusus yang berpedoman dengan kerja yang prosedural dan menggunakan metode-metode kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto dalam Paul Hersey dan Balnchard bahwa kemampuan tehnik (*Technical Skill*); kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedeur, teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Pendapat di atas sejalan dengan Handoko yang menyatakan bahwa kemampuan Kepala Madrasah pada umumnya dibutuhkan untuk

398 Robbins dan Coulter. *Manajemen*. Edisi Kedelapan/Jilid 1, diterj. Harry Slamet, (Jakarta : Indeks, 2007). h. 12.

399 John R. Schermerhorn, *Manajemen*, (Yogyakarta : Andi, 2001). h. 16.

400 Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. *Management*, (New Jersey: Pearson Educational, 2007) h. 42.

menjadi seorang manajer yang efektif yaitu dengan memiliki keterampilan teknik (*technical skills*) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan, dan sebagainya.<sup>401</sup> Argumentasi di atas juga didukung oleh para ahli seperti Williams yang menyatakan bahwa seorang pimpinan itu harus memiliki Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menerapkan prosedur, teknik, dan pengetahuan khusus yang diperlukan guna menyelesaikan pekerjaan.<sup>402</sup> Demikian juga Wahyusumidjo yang mengemukakan Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah salah satunya adalah *technical skills* yaitu Kecakapan spesifik tentang proses, prosedur dan teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan penggunaan fasilitas peralatan, serta teknik-teknik pengetahuan yang spesifik.<sup>403</sup>

Lebih tegas argumentasi tersebut dikemukakan oleh Robbin dan Coulter, bahwa : **Technical skills** *are the job-specific knowledge and techniques needed to proficiently perform specific tasks. These skills tend to be more important for lower level managers because they typically are managing employees who are using tools and techniques to produce the organization's product or service the organization's customers.*<sup>404</sup> Keahlian Teknis mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya perekayasaan, komputer, akuntansi, atau pabrikasi. Keahlian ini lebih penting pada tingkat manajemen yang lebih rendah karena para manajer itu berhadapan langsung dengan karyawan yang melakukan pekerjaan organisasi.

Secara teoretis efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah dapat diwujudkan melalui kemampuan kepemimpinan, kekuasaan individu dan kekuasaan organisasi. Untuk mewujudkan efektivitas MBM tersebut sangat esensi meningkatkan faktor-faktor kemampuan kepemimpinan dengan cara meningkat aspek keterampilan teknis (*Technical Skill*), aspek keterampilan kemanusiaan (*human skill*) dan keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*). Secara prioritas yang perlu ditingkatkan pada kemampuan kepemimpinan adalah mengoptimalkan kemampuan hubungan manusianya

401 Handoko, Hani. *Manajemen* Edisi 2, (Yogyakarta : BPFE. 2000) p. 36-37.

402 Williams, Chuck. *Manajemen*, terj. Sabaruddin Napitupuluh. (Jakarta : Salemba Empat, 2001). h. 28 - 29.

403 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Jakarta : Grafindo Persada. 2010). h. 349.

404 Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. *Management*, (New Jersey: Pearson Educational, 2007) h. 42.

dengan cara pemimpin harus memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan yang dapat dilakukan melalui kegiatan secara transparan, melibatkan guru dan pegawai, membangun kekompakan dalam Tim Kerja dan bertanggungjawab terhadap tugasnya. Selain itu upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan bekerja secara Tim tidak secara parsial. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan, memotivasi dan Bekerjasama serta mengutamakan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi.

Efektivitas manajemen berbasis madrasah/sekolah juga dapat dibentuk atau diwujudkan melalui kekuasaan individu dengan aspek-aspek yang perlu ditingkatkan adalah kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan kepribadian (*referent power*), kekuasaan informasi (*information power*), dan kekuasaan hubungan (*connection power*). Dari berbagai aspek tersebut, kepala madrasah harus mengutamakan penerapan pada aspek kekuasaan hubungan sebagai faktor dominan yang membentuk variabel laten kekuasaan individu yang sekaligus memberikan makna terhadap efektivitas MBM. Hal ini dapat dilakukan melalui upaya melakukan jaringan kerja yang dapat dilakukan dengan cara memberdayakan madrasah dengan memiliki akses organisasi madrasah, menjalin hubungan dengan orang penting di intra organisasi, dan menjalin hubungan dengan orang penting di ekstra organisasi. Selain itu menampilkan sikap ramah tamah yang dapat dilakukan dengan cara bersikap menyenangkan dalam bekerja, bersikap senyum menghadapi pekerjaan bawahan, dan suka menyapa bawahan. Selain itu kepala madrasah harus berpengaruh terhadap bawahannya. Hal ini dapat dilakukan melalui upaya kepala madrasah untuk menguasai informasi, dan kemampuan berkomunikasi yang dapat mempengaruhi guru dan pegawai. Kepala madrasah harus dapat membuat bawahan patuh terhadap perintahnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara kepala madrasah memiliki hubungan dengan orang penting yang berpengaruh terhadap bawahannya.

Upaya meningkatkan efektivitas manajemen berbasis madrasah juga dapat dilakukan melalui aspek kekuasaan organisasi mencakup aspek-aspek yang perlu ditingkatkan adalah Kekuasaan yang disahkan, dengan cara meningkatkan jabatan formal, pengesahan kegiatan, otoritas dan hak pimpinan. Aspek yang perlu ditingkatkan adalah kekuasaan penghargaan (*Reward Power*) dengan cara meningkatkan aspek-aspek penghargaan, kapasitas pekerjaan, kepatuhan dan manfaat atau imbalan positif. Peningkatan aspek kekuasaan hukuman (*Coercive Power*) dengan memperhatikan faktor tugas, Kepatuhan, hukuman

dan Rasa takut. Peningkatan kekuasaan organisasi dengan cara menerapkan kekuasaan hukuman melalui upaya memberi teguran, penundaan gaji dan dimutasikan bagi bawahan yang melakukan kesalahan. Kemudian dapat dilakukan dengan cara memberikan hukuman agar bawahan patuh terhadap pimpinan dan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Untuk mendukung tugas bawahan dan membuat atmosfir kerja lebih memiliki iklim yang harmonis, kepala madrasah harus melakukan upaya informasi dan sosialisasi tentang bentuk hukuman bagi pegawai yang tidak patuh. Artinya ada prosedur hukuman yang dilakukan kepada bawahan yang tidak patuh tersebut. Misalnya sebelum memberi hukuman pimpinan harus mengumpulkan bukti-bukti konkrit yang menunjukkan bawahan itu bersalah, kemudian dilakukan peringatan. Selain itu juga perlu meningkatkan aspek kemampuan hubungan dengan sesama manusia. Hal ini dapat dilakukan melalui upaya kepala madrasah dalam melakukan hubungan kerjasama yang dapat diwujudkan melalui upaya menjalin kerjasama dengan guru dan pegawai, memotivasi para guru dan pegawai, bekerjasama dengan komite madrasah dan warga madrasah. Selain itu pimpinan juga dapat melakukan hubungan yang harmonis dengan cara membentuk wadah silaturahmi madrasah (Pengajian Madrasah/sekolah), memahami apa yang dirasakan oleh para guru dan pegawai (Empathy), mengkomunikasi jika ada masalah dengan guru dan pegawai, dan mengunjungi rumah guru dan pegawai.

Setelah mengetahui faktor-faktor dominan yang merupakan penentu keberlangsungan efektivitas manajemen berbasis madrasah, selanjutnya dalam mengupayakan perbaikan-perbaikan kearah peningkatan efektivitas manajemen berbasis madrasah yang lebih baik tidak mungkin ditinjau secara parsial namun harus secara sistemik. Misalnya dalam upaya melakukan perbaikan efektivitas manajemen berbasis madrasah, harus lebih diarahkan pada faktor-faktor yang diketahui masih memiliki nilai minimal, seperti: Faktor manajemen sarana prasarana, dengan Indikator yang perlu mendapat perbaikan/pembinaan adalah manajemen kurikulum, manajemen layanan khusus, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, serta manajemen komite madrasah. Dalam mengupayakan perbaikan kemampuan kepemimpinan sangat penting untuk diawali dari pembinaan terhadap kemampuan teknis dan kemampuan konseptual. Memperbaiki dan melakukan pembinaan terhadap kekuasaan individu, terutama pada faktor yang lemah, misalnya kekuasaan kepribadian, keahlian dan kekuasaan informasi dan juga

melakukan upaya perbaikan pada kekuasaan organisasi, terutama pada faktor kekuasaan penghargaan, kekuasaan yang disahkan, dan kekuasaan hukuman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andy Field. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London : Sage Publications Ltd.
- Alan Lakein. (1997). *How to Get Control of Your Time and Life*. terjemahan Rieka Harahap, Jakarta: Pustaka Tangga.
- Adam, Indrajaya. (1989). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Asgar Razavieh. (1982). *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terjemahan Arif Furchan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Bangun, Wilson. (2008). *Intisari Manajemen*. Bandung : Refika Aditama.
- Bafadal, Ibrahim. (2006). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Benyamin S. Bloom et al. (1979). *Taxonomy of Educational Objectives Test*. London: Longman Group Ltd.
- Colquit, LePine, Wesson. (2009). *Organization Behavior Improving Performance and Commitment the Workplace*. New York : The McGraw-Hill Companies.
- Chaplin, J.P. (2000). *Kamus Psikologi*. Alih Bahasa Kartini Kartono. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Danim, Sudarwan. (2010). *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung : Alfabeta.
- (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Drat, Richard. L. (2010). *New Era Of Management*. South Western : Cengage Learning.
- Djaali. (2009). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Depdiknas. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sekolah Menengah Pertama (SMP)*. Jakarta: Dharma Bhakti.
- . (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikdasmen.
- Departemen Agama. (2005). *Pedoman Integrasi Life Skill dalam Pembelajaran di MI & MTs*. Jakarta: Dirjen Bagais.
- Dessler, Gary. (2001). *Management Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century*. New York : Prentice Hall.
- Dirjen Dikdasmen. (2001) *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Dirawat,dkk. (1983). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya:Usaha Nasional.
- Endin, Nasruddin. (2010). *Psikologi Manajemen*. Bandung : Pustaka Setia
- E. Kevin, Kelloway. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling* London: SAGE publication.
- Edward, Allen. L. (1957). *Techniques of Attitude Scale Construction*. New York : Irvington Publishers. Inc.
- Elazar, J. Pedhazure. (1982). *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York: CBS College Publishing.
- Fred, N. Kerlinger. (2004) *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Terjemah Landung Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Fuad, Hasan, dkk.(2003). *Kamus Istilah Psikologi*. Jakarta : Progress Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional
- Fleenor, John W, and Carl Bryant. (2002). *Leadership Effectiveness and Organizational Culture: An Exploratory Study*. Toronto: Center for Creative Leadership.
- Fermadi, Dadi. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: Sarana Pancakarya Nusa.
- Fattah, Nanang.(2000).*Manajemen Berbasis Sekolah*.Bandung:Andira.
- Furqon. (1997). *Statika Terapan Untuk Penalitian*. Bandung: alfabeta.
- Fernades H.J.X. (1984). *Testing and Measurement*. Jakarta : National Educational

Planning, Evaluating and Curriculum Development.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York : McGraw-Hill International Eition.

----- (1997). *Organization: Behavior, Structure, and Process*. Amerika: Richard D Irwins.

Griffin, Moorhead. (2007). *Organizational Behavior Mnaging People and organizational*. Boston : Houghton Mifflin.

Gaspersz, Vincent. (2002) . *Total Quality Management (TQM)*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Herlambang, Susatyo. Dan Murwani, Arita. (2012). *Cara mudah Memahami Manajemen Kesehatan dan Rumah Sakit*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.

Helms, Marilyn M. (2001). *Defining Organizational Effectiveness*, <http://www.google.com/mhelms@em.daltonstate.edu>.

Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman. (1986) *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1988). *Management of Organization Behaviour, Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall, Eagle Wood Cliffs.

Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Handoko, Hani. (2000). *Manajemen*. Yogyakarta. Publishers, Twoth Edition BPFE  
..... (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Publishers, Fourth Edition BPFE.

Hoy, Wayne.K, and Cecil G. Miskel. (1987). *Educational Administration: Theory Research, and Practice*. New York: Random House.

Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. (2009). *Wesson, Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Work Place*. New Jersey New York : Mc Graw-Hill.

John W. Newstrom. (2007). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work* USA Mc graw hill Companies Inc

John, R. Schermerhorn. (2001). *Manajemen*. Yogyakarta : Andi.



- Jack, R. Fraenkel dan Norman E. Wallen. (1993). *How To Design and Evaluate Research in Education*. New York : McGraw-Hill Inc.
- James, A.F Stoner dan R. Edward Freeman. (1992) *Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Josep, F. Hair JR. Rolph, E. and Anderson. Ronald L. (1980). *Multivariat Data Analysis*. London : Prentice-Hall International(UK) Limited.
- John, Adair. (1980). *Effective Decision making*. Calcuta: Rupa & Co.
- Komang, Ardana, dan Mujiati. (2010). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kamaluddin,Ahmad, Undang. Dan Alfian, Muhammad. (2010). *Etika Manajemen Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kast E. Fremont dan Rosenzweig E. James. (2007). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komariah, Aan, dan Cepi Triatna. (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Koonzt, H and O,Donnell, C. (1972). *Principles of Management : An-Analysis of Managerial Function*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Komarudin. (1974). *Manajemen Organisasi*. Bandung : Tarsito.
- Lussier, Robert. (2008). *Management Fundamentals Concepts, Application, Skill Development*,South-Western: Cengage Learning.
- Luthan S, Fred. (1985). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lee, Deokro. (2006). *Toward a Way to Enhance Organizational Effectiveness in the Defense Sector: Associating CVF with DEA*, (The Korean Journal Defense Analysis,Vol. XVII, No.1, Spring 2006) h.135-159.
- Kamaluddin,Ahmad, Undang. Dan Alfian, Muhammad.(2010) *Etika Manajemen Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kusnendi. (2008). *Model-Model Persamaan Struktural*. Bandung : Alfabeta.
- Kast E. Fremont dan Rosenzweig E. James. (2007). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kartono, Kartini. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Grfindo Persada.
- Made, Pidarta. (2008). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Manahan. (2010). *Perilaku Keorganisasian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Muhaimin, Suti'ah, dan Prabowo, Listyo, Sugeng. (2010). *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta : Kencana
- Min-Huei, Chien. (2007). *A Study of the Factor Effecting Organizational Effectiveness*. <http://www.google/arno@ocit.edu.tw> .
- McShane, Hill. (2008). *Principles of Management*. New York : McGraw-Hill Companies.
- McShane, Von Glinow. (2007). *Organizational Behavior (essentials)*. New York : McGraw-Hill Companies
- Macbeath, John, and Peter, Morimore. (2005). *Improving School Effectiveness (Memperbaiki Efektivitas Sekolah)*, [Ed]. [Penerjemah: Sumantho, Nin Bakdi]. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- M. Daryanto. (2005). *Adminitrasi Pendidikan*. Jakarta: Reineka Cipta.
- Mulyasa. (2001). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara
- ..... (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- .(2003). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- .(2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Mullins, Laurie. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. New York: Prentice Hall.
- Masry, Maringin. Simbolon. (2003). *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen,*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Moedjiarto. (2002). *Sekolah Unggul: Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.

- Mohamad, Nazir. (1988). *Metodologi Penelitian*, 3<sup>ed</sup> Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Muchtar dan Suparto. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Fijamas.
- Manz, Charles C dan Sims, Jr. Henry P. (2001). *The Super Leadership*. San Francisco : Jossey Bass Publishers
- Nanang Fattah dan Mohammad Ali. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Nurhartati, dkk. (2003). *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta : Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan.
- Nanang. Fattah. (2004) *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Nasution.M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Overton, Rodney. (2002). *Leadership Made Simple*. Singapura: Wharton Books.
- Oy, Wayne K, and Cecil G. Miskel. (1987). *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random House.
- Ornstein, Allan C, and Daniel U. Levine.(1989). *Foundations of Education, Fourth Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Pierce, John L, and John W. Newstrom. (1996). *Buku Pintar Manager (The Manager Bookshelf): Aneka Pandangan Kontemporer*. [Ed]. [Alih Bahasa: Maulana, Agus]. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 2006, *Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*.
- Rivai, Veithzal dan Sylviana, Murni. (2010). *Educational Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta : Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Grafindo Persada.
- Riduwan, Sunarto.(2010). *Pengantar Statistik untuk Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

- Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*. Bandung : Rafika Aditama.
- Riduwan, dan Engkos, Achmad, Kuncoro. (2007). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Bandung : Alfabeta.
- Raharjo, Budi. (2003). *Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Randall, Shumacker, Richard, G. Lomax. (1996). *Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Sunyoto, Danang, dan Burhanudin. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CAPS
- Syafaruddin. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Ciputat Press.
- .(2002). *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Gramedia widia sarana.
- Slocum, Hellriegel. (2009). *Principles of Organization Behavior*. South Western: Cengage Learning.
- Stephen P. Robbins, Coulter, Mary. (2007). *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Jakarta: Indeks.
- (2001). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, Dr. Hadyana Pujaatmaka dan Drs. Benyamin Molan. Pearson Education Asia Jakarta: Prenhallindo.
- Siswanto. (2005). *Pengantar Manajemen*. Bandung : Bumi Aksara.
- Scheerens, Jaap. (2003). *Menjadikan Sekolah Efektif*. [Penerjemah: Al-Jauhari, Abas]. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Suderadjat, Hari.(2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika.
- Supriono S. dan Achmad Sapar.(2001). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya: SIC.
- Subakir, Supriono dan Achmad, Sapari. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya: SIC.

- Slamet PH.(2000). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan.Balitbang Depdiknas.
- Sofyan, Safry. (2001). *Sistem Pengawasan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Quantum.
- Stefani, dan Sandra, Lanto. (1997). *Beat Stress With Streght*. USA: Park Avenue Production.
- Salusu. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Suyadi, Prawirosantono. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sudjana. (1992). *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito, edisi ke-5.
- Tuswadi. (2010). *Sekolah Efektif*. <http://www.suaramerdeka.com>.
- Thoha, Mifta. (2010). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Grafindo Persada.
- Terry. R. George dan Rue W. Leslie. (2003). *Dasar-Dasar manajemen..* Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana.. (2003). *Total Quality Manajemen.Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.
- Tampubolon, Daulat.P. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Terry, R. George. (2000). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ton, Vroeiijensstijn. (2002). “ *Quality Assurance in Europe; Background and The State of Arts*”, Makalah disampaikan pada seminar “*On Quality Assurance in Higher Education*”, (Yogyakarta July 18-19, 2002.)
- Tisnawati Sule, emie, Kurniawan, Saefullah. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Kencana.
- Townsend, Tony. (1994). *Effective Schooling for the Community: Core, Plus Education*. London: Routledge.
- Turney C, at. al. (1992). *The School Manager*. Sydney: Allen and Unwin.
- Usman, Husein. (2006). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Penidikan*. Jakarta :

Bumi Aksara.

Umar, Husein. (2002). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta : Gramedia.

UU RI. (2003). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20, Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta, Medya Duta.

Umaedi. (2002). *Kemampuan Manajerial Kepala SLTP yang Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah*. [Sinopsis Disertasi], Jakarta: PPs Universitas Negeri Jakarta.

----- . (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Vebrianto, dkk. (1994). *Kamus Pendidikan*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.

Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Grafino Persada.

Wahjono, Imam, Sentot. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Williams, Chuck. (2001). *Manajemen*. terj. Sabaruddin Napitupuluh. Jakarta : Salemba Empat.

William A. Mehrens. (1984). *Measurement and Evaluation in Education and Psychology*. New York : CBS College Publishing.

William B. Werther and Keith Davis. (1981). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw hill Inc.

Winardi,(2000), *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.

Yulk, Gary. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks

Yamit, Zulian. (2004). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia



## BIOGRAFI PENULIS



Mesiono, lahir di Bah Butong Kecamatan Sidamanik Kabupaten Simalungun Kota Pematang Siantar tanggal 27 Juli 1971. Menyelesaikan pendidikan SD Negeri 091421 di Bah Butong tahun 1985, Madrasah Tsanawiyah Dharma Pertiwi (MTs.S) di Bah Butong tahun 1988, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Pematang Siantar tahun 1991, kemudian melanjutkan Studi ke IAIN SU-Medan Sekarang menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) SU Jurusan Pendidikan Agama dan lulus tahun 1995. Pada tahun 2003 lulus Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dengan gelar Magister Pendidikan, dan pada tahun 2014 Lulus S3 pada Program Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Medan.

Pernah mengikuti kegiatan TOT Asesor Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah pada tahun 2011. Mengikuti kegiatan TOT Kurikulum 2013 untuk Tim Instruktur Nasional di Jakarta pada tahun 2013. Mengikuti kegiatan *short Course Professional Development and Curriculum Development in Higher Education*, di Manila, Philippines tahun 2014. Mengikuti kegiatan *TTI Strategic Business Planning Workshop* oleh USAID Prioritas tahun 2015.

Dalam karier pekerjaan yang pernah dijabat, sebagai Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Medan pada tahun 2004, Pada tahun 2005 sampai tahun 2007 sebagai Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai. Konsultan Akademis di PT Sinergis Mitramandiri Usaha ( Mitra Plus Consultant) tahun 2005, Ketua Pengelola Sertifikasi Jalur Pendidikan Profesi Guru (PPG) pada tahun 2012 sampai tahun 2014 dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan. Pernah menjabat sebagai Kepala Laboratorium Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan dari tahun 2009 s.d 2011 dan 2011 s.d 2012 sebagai Sekretaris



Jurusan (Sekjur) pada Prodi yang sama. Sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA) dan sekarang sebagai Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan, Kerjasama dan Alumni di FITK UIN Sumatera Utara Medan periode tahun 2016-2020.

Menikah dengan Suridah, S.Pd.I dan dikaruniai tiga orang anak yakni; Imas Wihdah Misshuari, Dinda Hafsa Misshuari dan Ahmad Qordhawi Misshuari.

Aktivitas lain yang aktif penulis tekuni adalah sebagai Narasumber dan fasilitator dalam berbagai pendidikan dan latihan (diklat) diantaranya aktif sebagai narasumber pada kegiatan workshop kerjasama Indonesia dengan Australia (AUSAID) pada tahun 2013 s.d 2015, Narasumber dan fasilitator pada kegiatan sertifikasi guru di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Beberapa karya ilmiah (artikel jurnal) yang dipublikasikan antara lain; (1) *The effects of Islamic general senior secondary school principals' leadership ability on the effectiveness of madrasah-based management in Indonesia*, (Quest Journals, Journal of Research in Humanities and Social Science, Volume 2 ~ Issue 9 (2014) pp: 41-46, ISSN(Online) : 2321-9467 [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org)), (2) *Analysis On The Leadership Ability Of The Islamic Senior High School Principal In North Sumatera Province-Indonesia*, ( IORS Journals International Organization of Scientific Research. Journal of Humanities and Social Sccience, Volume : 9 – Version-III (2014) pp: 39-42, ISSN(Online) : 2279-0845 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)). (3) Esensi perencanaan strategis dalam organisasi (4) Implementasi Manajemen Raudhatul Athfal (RA) (5) Hubungan stress dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru. (6) Sedangkan buku yang telah diterbitkan, yaitu: (1) Pendidikan bermutu Unggul (Editor) Citapustaka Media, Bandung, 2006. (2) kepemimpinan dan Kewirausahaan, Perdana Publishing, Medan, 2010. (3) Manajemen Organisasi Citapustaka Media, Bandung, 2010. (4) Administrasi Pendidikan, Menata Pendidikan untuk Kependidikan Islam Citapustaka Media, Bandung, 2010. (5) Inovasi Pendidikan, suatu Analisis terhadap Kebijakan Baru Pendidikan, Perdana Publishing, Medan, 2012. (6) Editor Proseding “Epistimologi Islam, Pendekatan Scientific Dalam Kurikulum 2013 Dan Pengembangan Profesionalisme Guru PAI Pasca Sertifikasi, Citapustaka Media, Bandung, 2014. (7) Kontributor artikel pada proseding Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN SU Medan Tahun 2015. (8) Kontributor artikel pada BUKU : Kontribusi Ormas Islam dalam Mewujudkan Umat Islam

Berkeunggulan di Abad ke 21 Perdana Publishing, Medan, 2015. (9) Manajemen Sarana dan Prasarana Raudhatul Athfal, Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN SU Medan Tahun 2015. (10) Editor, Bimbingan dan Konseling di Sekolah, Pengantar Teori dan Praktik. Perdana Publishing, Medan, 2015. (11) Editor, Manajemen Organisasi Pendidikan, Perspektif Sains dan Islam, Perdana Publishing, Medan, 2015. (12) Editor, Dasar-Dasar Pendidikan Anak Usia Dini, Perdana Publishing, Medan, 2016. (13) Manajemen Pendidikan Raudhatul Athfal (RA) Pengantar Teori dan Praktik Perdana Publishing, Medan, 2017.

Aktip dalam Kegiatan organisasi, diantaranya : (1) Deklarator Barisan Indonesia (Barindo) Kabupaten Deli Serdang Tahun 2008. (2) Ketua Kelompok Kerja Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat serta Kesiswaan pada organisasi Madrasah Development Centre (MDC) Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara Tahun 2010 (3) Ketua Pengawas BMT Sejahtera 001 Kab. Deli Serdang periode Tahun 2011-2016. (4) Ketua Bid. Manajemen Organisasi pada Organisasi IsMaPI Provinsi Sumatera Utara Tahun 2015. (5) Sekretaris Umum DPW Al Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara Periode Tahun 2015-2020 (6) Sekretaris Umum Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAII) Periode Tahun 2014-2019. (7) Sekretaris Umum Ikatan Alumni Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Sumatera Utara periode Tahun 2012 – 2016. (8) Wakil Ketua Gptendik Provinsi Sumatera Utara periode Tahun 2015-2020. (9) Ketua Bidang Manajemen pengembangan Penelitian dan penjaminan mutu pendidikan pada pengurus daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara.



# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



**KUESIONER INSTRUMEN PENELITIAN**  
**Tentang**  
**VARIABEL EFEKTIVITAS MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH**

**I. Pengantar**

1. Kuesioner ini diedarkan kepada bapak/ibu dengan maksud untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian tentang efektivitas MBM.
2. Informasi yang diperoleh dari bapak/ibu sangat berguna bagi kami untuk menganalisis tentang efektivitas MBM.
3. Data yang kami dapatkan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Untuk itu bapak/ibu tidak perlu ragu-ragu untuk memberikan jawaban pada kuesioner ini.
4. Kami sangat berharap partisipasi bapak/ibu untuk dapat memberikan informasi.

**II. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Sebelum mengisi pernyataan-pernyataan berikut, kami harapkan kesediaan bapak/ibu untuk membacanya terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner ini.
2. Butir-butir pernyataan dalam bagian pertama ini menggambarkan efektivitas manajemen berbasis madrasah (MBM).
3. Dimohon kepada bapak/ibu untuk memberikan tanda silang (X) pada garis bilangan jawaban yang tersedia.
4. Jika pada pernyataan positif (+), bapak/ibu memilih skala 5 sampai dengan 7 menunjukkan tinggi dan jika memilih skala 1 sampai dengan 3 menunjukkan rendah.
5. Jika pada pernyataan negatif (-), bapak/ibu memilih skala 1 sampai 3 menunjukkan tinggi dan jika memilih skala 5 sampai dengan 7 menunjukkan rendah. Sementara skor 4 diberikan pada pernyataan netral.







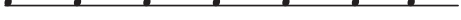


**III. Identitas Madrasah**










1. Status Madrasah : Negeri/Swasta (*coret yang tidak perlu*)
2. Kabupaten/Kota : Tebing Tinggi













#### IV. Daftar Kuesiner Variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah










No	Sub Variabel Manajemen Kurikulum	Pernyataan	Alternatif Jawaban	
	Indikator			
1	Perencanaan	Kepala Madrasah membentuk tim untuk menyusun kalender pendidikan madrasah	Tidak membentuk	Membentuk
2		Kepala Madrasah membentuk tim untuk membuat Rencana Program Tahun dan Program Semester madrasah	Tidak membentuk	Membentuk
3		Kepala Madrasah membentuk tim untuk membuat silabus madrasah	Tidak membentuk	Membentuk
4	Pengorganisasian	Kepala Madrasah membuat sistem dalam mengelompokkan dokumen Kurikulum KTSP	Tidak Membuat	Membuat
5		Kepala Madrasah membuat sistem untuk mengarahkan pembagian tugas guru, pegawai dan jadwal pelajaran.	Tidak Membuat	Membuat
6		Kepala Madrasah membuat tim untuk menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional dalam prota, dan prosem.	Tidak Membuat	Membuat
7	Pelaksanaan	Kepala Madrasah membuat tim untuk mengatur pelaksanaan kegiatan guru dan pegawai	Tidak Membuat	Membuat
8		Kepala Madrasah membuat tim untuk mengatur pelaksanaan supervisi pembelajaran	Tidak Membuat	Membuat
9		Kepala madrasah membuat tim untuk memberikan bimbingan dalam melaksanakan pembelajaran	Tidak Membuat	Membuat








No	Sub Variabel Manajemen Kurikulum	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
10	Pengawasan	Kepala madrasah membuat sistem evaluasi dalam menyesuaikan kegiatan dengan kurikulum KTSP	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
11		Kepala madrasah membuat sistem pengendalian kegiatan pembelajaran guru dengan kurikulum yang sudah dirumuskan	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
12		Kepala madrasah membentuk tim untuk melakukan penilaian program kurikulum yang sudah diimplementasikan	<p>Tidak Membentuk <span style="float: right;">Membentuk</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
No	Sub Variabel Manajemen Ketenagaan	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
13	Perencanaan	Kepala madrasah membuat tim untuk menentukan tenaga pendidik madrasah yang dibutuhkan	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
14		Kepala madrasah membuat tim untuk menentukan tenaga kependidikan madrasah yang dibutuhkan	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
15		Kepala madrasah membuat tim untuk menyusun formasi guru dan pegawai	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
16	Pengorganisasi	Kepala madrasah membuat tim untuk memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
17		Kepala madrasah membuat sistem pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
18		Kepala madrasah membuat tim untuk mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan.	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1    2    3    4    5    6    7</p>

No	Sub Variabel Manajemen Ketenagaan	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
19	Pelaksanaan	Kepala Madrasah membuat tim untuk membantu tenaga kependidikan melaksanakan tugas-tugas yang baru.	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
19		Kepala Madrasah membuat tim untuk melaksanakan pembinaan profesionalisme guru dan pegawai	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
20		Kepala Madrasah membuat tim untuk melaksanakan pembinaan karir guru dan pegawai	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
21	Pengawasan	Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala madrasah membuat tim untuk memeriksa tugas-tugas yang dikerjakan oleh guru dan pegawai	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
22		Kepala Madrasah membuat tim untuk menyesuaikan antara kegiatan dengan tujuan	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
23		Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala membuat tim untuk melakukan penilaian kinerja guru dan pegawai	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
No	Sub Variabel Manajemen Kesiswaan	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
25	Perencanaan	Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala membuat tim untuk menentukan kegiatan kesiswaan	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
26		Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala madrasah membuat tim untuk menetapkan daya tampung madrasah.	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
27		Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala madrasah membuat tim untuk merencanakan penerimaan siswa baru	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7

No	Sub Variabel Manajemen Kesiswaan	Pernyataan	Alternatif Jawaban	
	Indikator			
28	Pengorganisasi	Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala madrasah membuat tim untuk mengatur dan menata kegiatan kesiswaan	Tidak Membuat	Membuat
29		Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala madrasah membuat tim untuk menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan siswa baru	Tidak Membuat	Membuat
30		Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala madrasah membuat tim untuk memetakan kompetensi atau bakat siswa.	Tidak Membuat	Membuat
31	Pelaksanaan	Kepala Madrasah bersama dengan wakil kepala madrasah membuat sistem pelaksanaan pembinaan disiplin belajar siswa.	Tidak Membuat	Membuat
32		Madrasah membuat sistem pelaksanaan pengaturan dan penataan kegiatan kesiswaan	Tidak Membuat	Membuat
33		Kepala Madrasah memfasilitasi pelaksanaan kegiatan pengembangan bakat siswa.	Tidak memfasilitasi	Memfasilitasi
34	Pengawasan	Kepala Madrasah membuat tim untuk memantau kegiatan kesiswaan	Tidak Membuat	Membuat
35		Kepala Madrasah Madrasah membuat tim untuk menyesuaikan kegiatan kesiswaan dengan tujuan	Tidak Membuat	Membuat
36		Kepala Madrasah Madrasah membuat tim untuk melakukan penilaian kegiatan kesiswaan	Tidak Membuat	Membuat

No	Sub Variabel Manajemen Sarana Prasarana	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
37	Perencanaan	Kepala Madrasah membuat tim untuk menentukan penataan ulang sarana prasarana madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
38		Kepala Madrasah membuat tim untuk menetapkan pengadaan sarana prasarana madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
39		<b>Kepala Madrasah membuat tim untuk merencanakan penataan dan pengadaan dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan</b>	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
40	Pengorganisasi	Kepala Madrasah membuat tim untuk mengidentifikasi sarana prasarana madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
41		Kepala Madrasah membuat tim untuk menginventaris sarana prasarana madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
42		Kepala Madrasah membuat tim untuk mengelompok-kelompokkan sarana prasarana yang masih dapat digunakan.	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
43	Pelaksanaan	Kepala Madrasah membuat sistem pemanfaatan sarana prasarana secara efektif dan efisien	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
44		Kepala Madrasah membuat sistem untuk melakukan pengadaan sarana prasarana madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
45		Kepala Madrasah membuat tim untuk melaksanakan skala prioritas kebutuhan	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
46	Pengawasan	Kepala Madrasah membuat tim untuk mengoreksi penataan ulang sarana prasarana	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7

No	Sub Variabel Manajemen Sarana Prasarana	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
47		Kepala madrasah membuat tim untuk menilai kinerja penggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
48		Kepala madrasah membuat tim untuk melakukan pemantauan kinerja penggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
No	Sub Variabel Manajemen Keuangan Madrasah	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
49	Perencanaan	Kepala madrasah membuat tim untuk menentukan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM)	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
50		Kepala madrasah membuat tim untuk menetapkan rencana anggaran belanja madrasah (RABM) berdasarkan analisis kebutuhan	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
51	Pengorganisasi	Kepala madrasah membuat sistem pengelompokkan sumber keuangan madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
52		Kepala Madrasah membuat sistem pengalokasian anggaran untuk pelayanan pembelajaran di madrasah	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
53	Pelaksanaan	Kepala Madrasah membuat sistem pembukuan keuangan madrasah sesuai dengan RAPBM	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
54		Kepala Madrasah membuat tim untuk menggunakan keuangan yang sesuai dengan rencana yang ditentukan dalam RAPBM.	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7
55		Penggunaan keuangan madrasah dilakukan oleh kepala madrasah secara transparan dan akuntabel	Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span>  1      2      3      4      5      6      7

No	Sub Variabel Manajemen Keuangan Madrasah	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
56	Pengawasan	Kepala Madrasah membuat tim untuk memantau optimalisasi program-program kegiatan sesuai dengan mata anggaran	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
57		Kepala Madrasah membuat tim untuk membandingkan pengeluaran dengan rencana anggaran madrasah	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
58		Kepala Madrasah membuat tim untuk melakukan penilaian kinerja manajemen keuangan madrasah	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
No	Sub Variabel Manajemen Komite Madrasah	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
59	Perencanaan	Kepala Madrasah memfasilitasi komite madrasah dalam menentukan program kemitraan dengan masyarakat	<p>Tidak memfasilitasi <span style="float: right;">Memfasilitasi</span></p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
60		Kepala Madrasah memfasilitasi Komite Madrasah dalam menetapkan Jadwal Pertemuan atau rapat	<p>Tidak memfasilitasi <span style="float: right;">Memfasilitasi</span></p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
61		Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah dalam menyusun program kegiatan sesuai dengan tugas dan peran komite madrasah	<p>Tidak memfasilitasi <span style="float: right;">Memfasilitasi</span></p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
62	Pengorganisasi	Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah dalam berkoordinasi untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan madrasah.	<p>Tidak memfasilitasi <span style="float: right;">Memfasilitasi</span></p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
63		Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah membagi tugas, peran dan tanggungjawabnya.	<p>Tidak memfasilitasi <span style="float: right;">Memfasilitasi</span></p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>

No	Sub Variabel Manajemen Komite Madrasah	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
64	Pelaksanaan	Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah menciptakan hubungan madrasah dengan orang tua siswa yang harmonis	<p>Tidak memfasilitasi Memfasilitasi</p> <p>•••••••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
65		Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah mendorong orang tua siswa menyediakan lingkungan belajar yang efektif	<p>Tidak memfasilitasi Memfasilitasi</p> <p>•••••••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
66		Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah melaksanakan komunikasi dengan tokoh masyarakat dan agama	<p>Tidak memfasilitasi Memfasilitasi</p> <p>•••••••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
67		Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah mengadakan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta	<p>Tidak memfasilitasi Memfasilitasi</p> <p>•••••••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
68	Pengawasan	Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah memantau hubungan madrasah dengan masyarakat	<p>Tidak memfasilitasi Memfasilitasi</p> <p>•••••••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
69		Kepala Madrasah membuat tim untuk membandingkan tugas dan perannya sebagai komite madrasah	<p>Tidak Membuat Membuat</p> <p>•••••••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
70		Kepala Madrasah memfasilitasi Komite madrasah melakukan penilaian kinerja hubungan madrasah dengan masyarakat.	<p>Tidak memfasilitasi Memfasilitasi</p> <p>•••••••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
No	Sub Variabel Manajemen Layanan Khusus	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
71	Perencanaan	Kepala Madrasah membuat tim untuk menentukan program kegiatan Koperasi Madrasah.	<p>Tidak Membuat Membuat</p> <p>•••••••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
72		Kepala Madrasah membuat tim untuk menetapkan rencana Unit Kesehatan Madrasah (UKM).	<p>Tidak Membuat Membuat</p> <p>••••~••</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>



No	Sub Variabel Manajemen Layanan Khusus	Pernyataan	Alternatif Jawaban
	Indikator		
73	Pengorganisasi	Kepala Madrasah membuat sistem pengelompokkan kegiatan-kegiatan pelayanan	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p> <p>•••••••</p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
74		Kepala Madrasah membuat sistem pembagian tugas dalam melaksanakan program layanan khusus bagi warga madrasah.	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p> <p>•••••••</p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
75	Pelaksanaan	Kepala Madrasah membuat tim untuk mengatur pelaksanaan kegiatan Koperasi , kesehatan dan perpustakaan.	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p> <p>•••••••</p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
76		Kepala Madrasah membuat tim untuk memberikan pelayanan keamanan, kesehatan dan perpustakaan	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p> <p>•••••••</p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
77	Pengawasan	Kepala Madrasah membuat tim untuk memantau kegiatan pelayanan Koperasi, kesehatan dan perpustakaan.	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p> <p>•••••••</p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
78		Kepala Madrasah membuat tim untuk melakukan penilaian kinerja program Koperasi, kesehatan dan perpustakaan bagi warga madrasah.	<p>Tidak Membuat <span style="float: right;">Membuat</span></p> <p>••••~••</p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>

**KUESIONER INSTRUMEN PENELITIAN**  
**Tentang**  
**VARIABEL KEKUASAAN INDIVIDUAL (INDIVIDUAL POWER)**









**I. Pengantar**










1. Kuesioner ini diedarkan kepada bapak/ibu dengan maksud untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian tentang kekuasaan individu (Individual Power).
2. Informasi yang diperoleh dari bapak/ibu sangat berguna bagi kami untuk menganalisis tentang kekuasaan individu (Individual Power).
3. Data yang kami dapatkan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Untuk itu bapak/ibu tidak perlu ragu-ragu untuk memberikan jawaban pada angket ini.
4. Kami sangat berharap partisipasi bapak/ibu untuk dapat memberikan informasi.





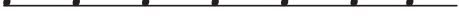



**II. Petunjuk Pengisian Kuesioner**










1. Sebelum mengisi pernyataan-pernyataan berikut, kami harapkan kesediaan bapak/ibu untuk membacanya terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner ini.
2. Butir-butir pernyataan dalam bagian pertama ini menggambarkan kekuasaan individu (Individual Power)..
3. Dimohon kepada bapak/ibu untuk memberikan tanda silang (X) pada garis bilangan jawaban yang tersedia
4. Jika pada pernyataan positif (+), bapak/ibu memilih skala 5 sampai dengan 7 menunjukkan tinggi dan jika bapak/ibu memilih skala 1 sampai dengan 3 menunjukkan rendah.
5. Jika pada pernyataan negatif (-), bapak/ibu memilih skala 1 sampai 3 menunjukkan tinggi dan jika memilih skala 5 sampai dengan 7 menunjukkan rendah. Sementara skor 4 diberikan pada pernyataan netral.

### III. Daftar Kuesioner Variabel Individual Power (Kekuasaan Individual)











No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kekuasaan Keahlian Kepatuhan bawahan	
1	Ketaantan bawahan karena Kepala Madrasah memiliki keahlian		Melawan Tunduk  1 2 3 4 5 6 7
2	Dengan keahlian kepala madrasah membuat bawahan hormat		Tidak hormat Hormat  1 2 3 4 5 6 7
3	Dengan keahlian kepala madrasah bawahan merasa kagum		Biasa saja Kagum  1 2 3 4 5 6 7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Pengetahuan Khusus	
4	Kepala madrasah menguasai pengetahuan tentang manajemen madrasah		Tidak Menguasai Menguasai  1 2 3 4 5 6 7
5	Kepala madrasah menguasai Pengetahuan informasi teknologi		Tidak Menguasai Menguasai  1 2 3 4 5 6 7
6	Kepala madrasah menguasai pengetahuan akuntansi madrasah		Tidak Menguasai Menguasai  1 2 3 4 5 6 7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Keterampilan	
7	Kepala madrasah menguasai operasional komputer		Tidak Menguasai Menguasai  1 2 3 4 5 6 7
8	Kepala madrasah mampu membuat konsep pengembangan madrasah		Tidak Mampu Mampu  1 2 3 4 5 6 7

9	Kepala madrasah mampu melaksanakan kegiatan teknis		Tidak Mampu	Sangat Mampu
				
			1    2    3    4    5    6    7	
10	Kepala madrasah menguasai dan mampu melakukan hubungan dengan manusia		Tidak Menguasai	Menguasai
				
			1    2    3    4    5    6    7	
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban	
		Kepercayaan		
11	Kepala madrasah melakukan Pendelegasian tugas		Tidak melakukan	Melakukan
				
			1    2    3    4    5    6    7	
12	Kepala madrasah memberikan Amanah kepada bawahan		Tidak memberikan	Memberikan
				
			1    2    3    4    5    6    7	
13	Kepala madrasah memberikan kebebasan		Tidak memberikan	Memberikan
				
			1    2    3    4    5    6    7	
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban	
		Kepatuhan		
14	Kepala madrasah memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahliannya		Tidak Sesuai	Sesuai
				
			1    2    3    4    5    6    7	
15	Kepala madrasah membuat hubungan interpersonal semakin baik		Tidak baik	Baik
				
			1    2    3    4    5    6    7	
16	Kepala madrasah menjadi teladan bagi bawahan untuk dipatuhi		Tidak diteladani	Diteladani
				
			1    2    3    4    5    6    7	
17	Perasaan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan		terpaksa	Suka rela
				
			1    2    3    4    5    6    7	





No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kagum kepada pribadi positif	
16	Kepala madrasah disiplin dalam melaksanakan tugas		Tidak Disiplin <span style="float: right;">Disiplin</span>  1      2      3      4      5      6      7
17	Kepala madrasah memiliki kepribadian yang menyenangkan		Tertutup <span style="float: right;">Terbuka</span>  1      2      3      4      5      6      7
18	Kepala madrasah berkata sesuai dengan perbuatan		Pendusta <span style="float: right;">Jujur</span>  1      2      3      4      5      6      7
19	Kepala madrasah memiliki sikap empathy		Tidak Empathy <span style="float: right;">Empathy</span>  1      2      3      4      5      6      7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kasih Sayang	
20	Kepala madrasah bersikap mengayomi bawahan		Tidak Bersikap <span style="float: right;">Bersikap Mengayomi</span>  1      2      3      4      5      6      7
21	Kepala madrasah bersikap mengarahkan bawahan		Tidak Bersikap <span style="float: right;">Bersikap</span>  1      2      3      4      5      6      7
22	Kepala madrasah bersikap perhatian terhadap bawahan		Tidak Bersikap <span style="float: right;">Bersikap Perhatian</span>  1      2      3      4      5      6      7
23	Kepala madrasah bersikap membimbing bawahan		Tidak membimbing <span style="float: right;">Membimbing</span>  1      2      3      4      5      6      7

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Tanggung jawab	
24	Kepala madrasah mampu menyelesaikan pekerjaannya		<p>Tidak Selesai Selesai</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
25	Kepala madrasah mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan		<p>Tidak tepat waktu Tepat Waktu</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
26	Kepala madrasah menyusun SDM sesuai dengan kebutuhan		<p>Tidak Sesuai Sesuai</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Loyalitas	
27	Kepala madrasah melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah pimpinan		<p>Tidak Sesuai Sesuai</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
28	Kepala madrasah melaksanakan perintah sesuai dengan prosedur		<p>Tidak Sesuai Sesuai</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
29	Kepala madrasah mengutamakan kepentingan madrasah daripada kepentingan pribadi		<p>Kepentingan Pribadi kepentingan Madrasah</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Dedikasi	
30	Harapan Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas		<p>Imbalan Pengabdian</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
31	Sikap Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas		<p>Apa adanya Tanggungjawab</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
32	Pekerjaan Kepala madrasah dilakukan berdasarkan prestasi		<p>Apa adanya Prestasi</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kekuasaan Informasi : Menguasai informasi	
33	Kepala madrasah memiliki dan menguasai akses informasi		<p>Tidak Memiliki <span style="float: right;">Memiliki</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
34	Kepala madrasah merasakan informasi memiliki kedudukan yang penting		<p>Tidak Penting <span style="float: right;">Penting</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
35	Kepala madrasah selalu mengetahui sumber informasi		<p>Tidak Mengetahui <span style="float: right;">Mengetahui</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kepatuhan Bawahan	
36	Informasi yang dimiliki Kepala madrasah membuat bawahan patuh		<p>Sangat Tidak Patuh <span style="float: right;">Sangat Patuh</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
37	Informasi yang dimiliki Kepala madrasah berhubungan dengan pekerjaan		<p>Tidak berhubungan dengan pekerjaan <span style="float: right;">berhubungan dengan pekerjaan</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
38	Bawahan membutuhkan informasi dalam melaksanakan perintah kepala madrasah		<p>Tidak butuh <span style="float: right;">Sangat butuh</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Pelayanan	
39	Kepala madrasah selalu memberikan informasi kepada bawahan		<p>Tidak diberikan <span style="float: right;">Diberikan</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
40	Kepala madrasah menyampaikan informasi dengan jelas dan sopan		<p>Tidak penjelasan <span style="float: right;">Sangat jelas</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
41	Kepala madrasah bersikap terbuka terhadap informasi kepada bawahan		<p>Tidak terbuka <span style="float: right;">Terbuka</span></p> <p>•————•————•————•————•————•————•————•</p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Prediksi Organisasi	
42	Kekuasaan kepala madrasah mampu mensukseskan program		<p>Tidak Sukses <span style="float: right;">Sukses</span></p>

	kerja madrasah		 1      2      3      4      5      6      7
43	Kepala madrasah mampu mencapai tujuan madrasah		Tujuan tidak tercapai      Tujuan tercapai  1      2      3      4      5      6      7
44	Keberadaan Madrasah sangat profesional dan diperhitungkan oleh madrasah lain		Tidak Profesional      Profesional  1      2      3      4      5      6      7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kekuasaan Hubungan : Jaringan Kerja	
45	Kepala madrasah memiliki akses organisasi madrasah		Tidak Luas      Luas  1      2      3      4      5      6      7
46	Kepala madrasah menjalin hubungan dengan orang penting di intra organisasi		Tidak menjalin      Menjalين  1      2      3      4      5      6      7
47	Kepala madrasah menjalin hubungan dengan orang penting di ekstra organisasi		Tidak menjalin      Menjalين  1      2      3      4      5      6      7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Ramah Tamah	
48	Kepala madrasah bersikap menyenangkan dalam bekerja		Tidak Menyenangkan      Menyenangkan  1      2      3      4      5      6      7
49	Kepala madrasah bersikap senyum menghadapi pekerjaan bawahan		Tidak Senyum      Senyum  1      2      3      4      5      6      7
50	Kepala madrasah suka menyapa bawahan		Sangat Tidak Suka      Sangat Suka  1      2      3      4      5      6      7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Berpengaruh	
51	Informasi yang dimiliki Kepala madrasah berpengaruh terhadap bawahan		Tidak Berpengaruh      Berpengaruh  1      2      3      4      5      6      7



52	Informasi tentang madrasah berpengaruh terhadap guru dan pegawai		Tidak Berpengaruh				Berpengaruh		
									
			1	2	3	4	5	6	7
53	Kemampuan berkomunikasi kepala madrasah berpengaruh terhadap bawahan		Tidak Berpengaruh				Berpengaruh		
									
			1	2	3	4	5	6	7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban						
		Kepatuhan							
54	Kepala madrasah yang memiliki hubungan dengan orang penting membuat patuh bawahan		Sangat Tidak Patuh				Sangat Patuh		
									
			1	2	3	4	5	6	7
55	Kepala madrasah hanya memberikan perintah kepada bawahan yang patuh		Tidak Memberikan				Memberikan		
									
			1	2	3	4	5	6	7
56	Kesulitan kepala madrasah dalam menjalin hubungan dengan orang memiliki jabatan, membuat bawahan tidak patuh		Tidak Patuh				Patuh		
									
			1	2	3	4	5	6	7

**KUESIONER INSTRUMEN PENELITIAN**  
**Tentang**  
**VARIABEL KEKUASAAN ORGANISASI**  
**(ORGANIZATIONAL POWER)**

**I. Pengantar**










1. Kuesiner ini diedarkan kepada bapak/ibu dengan maksud untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian tentang kekuasaan organisasi (Organizational Power).
2. Informasi yang diperoleh dari bapak/ibu sangat berguna bagi kami untuk menganalisis tentang kekuasaan organisasi (Organizational Power).
3. Data yang kami dapatkan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Untuk itu bapak/ibu tidak perlu ragu-ragu untuk memberikan jawaban pada angket ini.
4. Kami sangat berharap partisipasi bapak/ibu untuk dapat memberikan informasi.










**II. Petunjuk Pengisian Kuesioner**










1. Sebelum mengisi pernyataan-pernyataan berikut, kami harapkan kesediaan bapak/ibu untuk membacanya terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner ini.
2. Butir-butir pernyataan dalam bagian pertama ini menggambarkan kekuasaan organisasi (Organizational Power).
3. Dimohon kepada bapak/ibu untuk memberikan tanda silang (X) pada garis bilangan jawaban yang tersedia.
4. Jika pada pernyataan positif (+), bapak/ibu memilih skala 5 sampai dengan 7 menunjukkan tinggi dan jika memilih skala 1 sampai dengan 3 menunjukkan rendah.
5. Jika pernyataan negatif (-), bapak/ibu memilih skala 1 sampai 3 menunjukkan tinggi dan jika memilih skala 5 sampai dengan 7 menunjukkan rendah. Sementara skor 4 diberikan pada pernyataan netral.




### III. Daftar Kuesioner Variabel Organizational Power (Kekuasaan Organisasi)

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kekuasaan yang disahkan : Jabatan Formal	
1	Kepala Madrasah melaksanakan kekuasaan yang dimiliki sesuai dengan aturan yang berlaku		<div>Tidak Sesuai <span style="float: right;">Sesuai</span></div> <div> </div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div>
2	Bawahan melakukan pekerjaan karena kepala madrasah memiliki kekuasaan dalam jabatan formal.		<div>Tidak Memiliki <span style="float: right;">Memiliki</span></div> <div> </div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Pengesahan	
3	Kepala madrasah melaksanakan tugas berdasarkan pengesahan prosedur.		<div>Tidak Berdasarkan Prosedur <span style="float: right;">Berdasarkan Prosedur</span></div> <div> </div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div>
4	Kepala madrasah meyakinkan bahwa perintah adalah sah secara organisasi		<div>Tidak meyakinkan <span style="float: right;">Meyakinkan</span></div> <div> </div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div>
5	Kepala madrasah memberikan penjelasan, serta alasan-alasan tentang perintah-perintah yang diberikan.		<div>Tidak menjelaskan <span style="float: right;">Menjelaskan</span></div> <div> </div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Otoritas	
6	Kepala madrasah memiliki otoritas dalam mengatur bawahan		<div>Tidak memiliki <span style="float: right;">Memiliki</span></div> <div> </div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div>
7	Semakin besar kekuasaan kepala madrasah semakin mudah mempengaruhi bawahan		<div>Tidak mudah <span style="float: right;">Mudah</span></div> <div> </div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div>
8	Kekuasaan kepala madrasah membuat bawahan lebih patuh.		<div>Tidak membuat <span style="float: right;">Membuat</span></div> <div> </div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div>

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Hak Pimpinan	
9	Kepala madrasah mempunyai hak menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya		<p>Tidak Mempunyai Hak                      Mempunyai Hak</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
10	Kepala madrasah mempunyai hak untuk dipatuhi		<p>Tidak Mempunyai Hak                      Mempunyai Hak</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
11	Kepala madrasah mempunyai hak diberikan kompensasi sesuai tugas dan tanggungjawabnya		<p>Tidak Mempunyai Hak                      Mempunyai Hak</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kewajiban bawahan	
12	Bawahan berkewajiban untuk mematuhi perintah kepala madrasah		<p>Tidak berkewajiban                      Berkewajiban</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
13	Bawahan berkewajiban untuk melaksanakan manajemen madrasah sesuai dengan perintah kepala madrasah		<p>Tidak berkewajiban                      Berkewajiban</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
14	Bawahan berkewajiban untuk berprestasi		<p>Tidak berkewajiban                      Berkewajiban</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kekuasaan Penghargaan : Penghargaan	
15	Kepala madrasah harus memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi		<p>Tidak memberikan                      Memberikan</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
16	Kepala madrasah memberikan promosi jabatan bagi guru yang berprestasi		<p>Tidak memberikan                      Memberikan</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
17	Kepala madrasah memutasikan guru yang tidak patuh.		<p>Tidak Dimutasikan                      Dimutasikan</p>  <p>1      2      3      4      5      6      7</p>

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kapasitas Pekerjaan	
18	Kepala madrasah menyusun program kerjanya		<p>Tidak Menyusun Menyusun</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
19	Kepala madrasah bekerja sesuai dengan TUPOKSI		<p>Tidak Sesuai Sesuai</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
20	Kepala madrasah selalu mendelegasikan tugas kepada bawahannya		<p>Tidak Mendelegasikan Mendelegasikan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kepatuhan	
21	Loyalitas bawahan kepada kepala madrasah sangat tinggi		<p>Tidak Loyal Loyal</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
22	Kepatuhan bawahan karena adanya kekuasaan Kepala madrasah		<p>Tidak karena Kekuasaan Karena Kekuasaan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
23	Bawahan disiplin terhadap perintah Kepala madrasah		<p>Tidak Disiplin Disiplin</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Manfaat atau imbalan positif	
24	Kepala madrasah memberikan manfaat terhadap pengembangan guru, pegawai dan madrasah		<p>Tidak memberikan Memberikan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
25	Kepala madrasah memberikan imbalan bagi guru dan pegawai yang rajin		<p>Tidak memberikan Memberikan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
26	Kepala madrasah memberikan imbalan positif bagi guru dan pegawai yang dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu		<p>Tidak memberikan Memberikan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kekuasaan Hukuman: Tugas	
27	Bawahan melaksanakan tugas karena takut teguran kepala madrasah.		Tidak Melaksanakan                      Melaksanakan  1      2      3      4      5      6      7
28	Bawahan menyelesaikan pekerjaan karena takut penundaan gaji kepala madrasah		Tidak Selesai                      Selesai  1      2      3      4      5      6      7
29	Bawahan menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya karena takun dimutasikan.		Tidak Selesai                      Selesai  1      2      3      4      5      6      7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kepatuhan	
30	Bawahan patuh karena kepala madrasah memiliki kekuasaan untuk menghukum		Tidak Patuh                      Patuh  1      2      3      4      5      6      7
31	Bawahan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu karena takut hukuman		Tidak Selesai                      Selesai  1      2      3      4      5      6      7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Hukuman	
32	Kepala madrasah memberikan informasi terhadap bawahan tentang peraturan dan hukuman bagi yang melanggar		Tidak memberikan                      Memberikan  1      2      3      4      5      6      7
33	Kepala madrasah memberikan peringatan yang cukup sebelum hukuman diberikan		Tidak memberikan                      Memberikan  1      2      3      4      5      6      7
34	Kepala madrasah mencari bukti-bukti sebelum menjatuhkan teguran dan hukuman		Tidak Mencari Bukti                      Mencari Bukti  1      2      3      4      5      6      7
35	Kepala madrasah secara pribadi memberikan peringatan-peringatan tertentu pada bawahan.		Tidak memberikan                      Memberikan  1      2      3      4      5      6      7

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Rasa Takut	
36	Bawahan merasa takut untuk dipindahkan oleh kepala madrasah		<p>Tidak Takut <span style="float: right;">Takut</span></p> <p>  </p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
37	Bawahan merasa takut jika Pembayaran gaji ditundah oleh kepala madrasah		<p>Tidak Takut <span style="float: right;">Takut</span></p> <p>  </p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>
38	Bawahan merasa takut kalau tidak ada promisi jabatan dari kepala madrasah		<p>Tidak Takut <span style="float: right;">Takut</span></p> <p>  </p> <p>1      2      3      4      5      6      7</p>

**KUESIONER INSTRUMEN PENELITIAN**  
**Tentang**  
**VARIABEL KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH**

**I. Pengantar**

1. Kuesioner ini diedarkan kepada bapak/ibu dengan maksud untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian tentang kemampuan kepemimpinan kepala madrasah.
2. Informasi yang diperoleh dari bapak/ibu sangat berguna bagi kami untuk menganalisis tentang kemampuan kepemimpinan kepala madrasah.
3. Data yang kami dapatkan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Untuk itu bapak/ibu tidak perlu ragu-ragu untuk memberikan jawaban pada kuesioner ini.
4. Kami sangat berharap partisipasi bapak/ibu untuk dapat memberikan informasi.






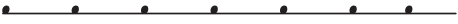

**II. Petunjuk Pengisian Kuesioner**









1. Sebelum mengisi pernyataan-pernyataan berikut, kami harapkan kesediaan bapak/ibu untuk membacanya terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner ini.
2. Butir-butir pernyataan dalam bagian pertama ini menggambarkan kemampuan kepemimpinan kepala madrasah.
3. Dimohon kepada bapak/ibu untuk memberikan tanda silang (X) pada garis bilangan jawaban yang tersedia.
6. Jika pada pernyataan positif (+), bapak/ibu memilih skala 5 sampai dengan 7 menunjukkan tinggi dan jika memilih skala 1 sampai dengan 3 menunjukkan rendah.
7. Jika pada pernyataan negatif (-), bapak/ibu memilih skala 1 sampai 3 menunjukkan tinggi dan jika memilih skala 5 sampai dengan 7 menunjukkan rendah. Sementara skor 4 diberikan pada pernyataan netral.




















### III. Daftar Kuesioner Variabel Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kemampuan Tehnik: Menerapkan Prosedur	
1	Kepala Madrasah mematuhi prosedur pengelolaan madrasah		<p>Tidak patuh <span style="float: right;">Patuh</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
2	Kepala Madrasah mengutamakan prosedur adminisrasi madrasah		<p>Tidak Mengutamakan <span style="float: right;">Mengutamakan</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
3	Kepala Madrasah melaksanakan kegiatan madrasah sesuai dengan prosedural pengelolaan madrasah		<p>Tidak Prosedural <span style="float: right;">Prosedural</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Menerapkan Tehnik	
4	Kepala Madrasah memiliki pengetahuan tentang teknik manajemen madrasah		<p>Tidak Memiliki <span style="float: right;">Memiliki</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
5	Kepala Madrasah menerapkan konsep perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.		<p>Tidak Menerapkan <span style="float: right;">Menerapkan</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
6	Kepala Madrasah memiliki kemampuan dalam mengorganisir potensi madrasah		<p>Tidak Memiliki <span style="float: right;">Memiliki</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Keahlian Khusus	
7	Kepala Madrasah memiliki keahlian dalam mengoperasikan Informasi dan Teknologi (Komputer/Laptop)		<p>Tidak Memiliki <span style="float: right;">Memiliki</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
8	Kepala madrasah memiliki pengetahuan akuntansi keuangan madrasah		<p>Tidak Memiliki <span style="float: right;">Memiliki</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
9	Kepala madrasah memahami konsep SWOT dalam Manajemen Berbasis Madrasah.		<p>Tidak memahami <span style="float: right;">Memahami</span></p> <p> </p> <p>1    2    3    4    5    6    7</p>
		Indikator	Alternatif Jawaban

No	Pernyataan	Memberdayakan Guru	
10	Kepala madrasah melibatkan guru dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler madrasah		<p>Tidak melibatkan Melibatkan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
11	Kepala madrasah memanfaatkan guru dalam menyusun administrasi madrasah		<p>Tidak Memanfaatkan Memanfaatkan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
12	Kepala madrasah melibatkan guru dalam membagi tugas guru dan pegawai		<p>Tidak Melibatkan Melibatkan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
13	Kepala madrasah melibatkan guru dalam menyusun administrasi kelas		<p>Tidak Melibatkan Melibatkan</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
No	Pernyataan	Indikator Dimensi Kemampuan Kemanusiaan Kemampuan Bekerjasama	Alternatif Jawaban
14	Kepala madrasah sanggup menjalin kerjasama dengan guru dan pegawai		<p>Tidak Sanggup Sanggup</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
15	Kepala madrasah sanggup memotivasi para guru dan pegawai		<p>Tidak Sanggup Sanggup</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>
16	Kepala madrasah sanggup bekerjasama dengan komite madrasah dan warga madrasah		<p>Tidak Sanggup Sanggup</p>  <p>1 2 3 4 5 6 7</p>

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Menjalin harmonis Hubungan	
17	Kepala madrasah membentuk wadah silaturahmi madrasah (Pengajian Madrasah)		Tidak Membentuk                      Membentuk  1      2      3      4      5      6      7
18	Kepala madrasah memahami apa yang dirasakan oleh para guru dan pegawai (Empathy)		Tidak memahami                      Memahami  1      2      3      4      5      6      7
19	Kepala madrasah selalu mengkomunikasikan jika ada masalah dengan guru dan pegawai		Tidak Mengkomunikasikan                      Mengkomunikasikan  1      2      3      4      5      6      7
20	Kepala madrasah selalu mengunjungi rumah guru dan pegawai		Tidak Mengunjungi                      Mengunjungi  1      2      3      4      5      6      7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Prinsip Kepemimpinan	
21	Kepala madrasah melakukan pengelolaan keuangan secara transparan		Tidak Transparan                      Transparan  1      2      3      4      5      6      7
22	Kepala madrasah melibatkan guru dan pegawai untuk selalu berpartisipasi dalam pengelolaan madrasah		Tidak Partisipatif                      Partisipatif  1      2      3      4      5      6      7
23	Kepala madrasah membangun kekompakkan dalam Tim Kerja		Tidak Kompak                      Kompak  1      2      3      4      5      6      7
24	Kepala madrasah bertanggungjawab tugasnya terhadap		Tidak Bertanggungjawab                      Bertanggungjawab  1      2      3      4      5      6      7

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Bekerja Tim	
25	Kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada Tim		Tidak memberikan                      Memberikan  1      2      3      4      5      6      7
26	Kepala madrasah memotivasi tim kerja dalam mengelola madrasah		Tidak Memotivasi                      Memotivasi  1      2      3      4      5      6      7
27	Kepala madrasah Bekerjasama dalam melaksanakan tugas		Tidak Bekerjasama                      Bekerjasama  1      2      3      4      5      6      7
28	Kepala madrasah mengutamakan kepentingan Tim daripada kepentingan pribadi		Tidak Mengutamakan                      Mengutamakan  1      2      3      4      5      6      7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Dimensi Kemampuan Konseptual Berpikir Analitis	
29	Kepala madrasah mampu mengidentifikasi kekuatan madrasah		Tidak Mampu                      Mampu  1      2      3      4      5      6      7
30	Kepala madrasah mampu mengidentifikasi kelemahan madrasah		Tidak Mampu                      Mampu  1      2      3      4      5      6      7
31	Kepala madrasah mampu mengidentifikasi tantangan madrasah		Tidak Melakukan                      Melakukan  1      2      3      4      5      6      7
32	Kepala madrasah mampu mengidentifikasi peluang madrasah		Tidak Memberikan                      Memberikan  1      2      3      4      5      6      7

No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Memecahkan masalah secara terpadu	
33	Kepala madrasah ahli dalam memecahkan masalah madrasah		Tidak Ahli Ahli  1 2 3 4 5 6 7
34	Kepala Madrasah selalu melibatkan guru dan pegawai dalam menyelesaikan masalah		Tidak Melibatkan Melibatkan  1 2 3 4 5 6 7
35	Kepala madrasah sanggup memberikan solusi masalah secara sistemik		Tidak Sanggup Sanggup  1 2 3 4 5 6 7
36	Kepala madrasah memahami Keterkaitan madrasah dengan lingkungan masyarakat		Tidak Memahami Memahami  1 2 3 4 5 6 7
No	Pernyataan	Indikator	Alternatif Jawaban
		Kemampuan Mewujudkan tujuan madrasah	
37	Kepala Madrasah Memahami Visi, Misi dan tujuan madrasah		Tidak Memahami Memahami  1 2 3 4 5 6 7
38	Kepala Madrasah mampu menyusun dan membuat program berdasarkan visi, misi dan tujuan		Tidak Mampu Mampu  1 2 3 4 5 6 7
39	Kepala Madrasah mampu membuat kegiatan berdasarkan program		Tidak Mampu Mampu  1 2 3 4 5 6 7
40	Kepala Madrasah mampu menyusun kegiatan berdasarkan tujuan madrasah		Tidak Mampu Mampu  1 2 3 4 5 6 7
41	Kepala Madrasah mampu mengimplementasikan kegiatan		Tidak Mampu Mampu  1 2 3 4 5 6 7

## Uji Reliabilitas

**Tabel 2.A.1**

**Tingkat keterandalan (reliabilitas) skor Komposit Variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (Y<sub>2</sub>) Simpangan Baku Skor Total S<sup>2</sup> = 1200,336**

Faktor	Jlh Butir	V <sub>t</sub>	r <sub>ii</sub> (α)	V <sub>t</sub> . r <sub>ii</sub> (α)	r <sub>ii</sub> (Ω)	Vt.r <sub>ii</sub> (Ω)
Manaj.Kurikulum	10	50,156	0,829	41,579	0,974	48,852
Manaj Ketenagaan	9	31,153	0,851	26,511	0,978	30,468
Manaj.Kesiswaan	10	30,753	0,763	23,464	0,961	29,553
Manaj.Sarana Prasarana	10	56,945	0,848	48,289	0,978	55,692
Manaj. Keuangan	10	59,680	0,853	50,907	0,976	58,247
Manaj. Komite Madrasah	9	30,882	0,844	26,064	0,965	29,801
Manaj. Layanan Khusus	6	11,224	0,679	7,6210	0,924	10,371
Total	64	270,793		224,437		262,984
Ryy			α=0,961			Ω = 0,994

$$r_{yy}(\alpha) = 1 - \frac{270,793 - 224,437}{1200,336} = 0,961$$

$$r_{yy}(\Omega) = 1 - \frac{270,793 - 262,984}{1200,336} = 0,9935$$

**Tabel 2.A.2**

**Tingkat keterandalan (reliabilitas) skor Komposit Variabel Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah (Y<sub>1</sub>), Simpangan Baku Skor Total S<sup>2</sup> = 390,606**

Faktor	Jlh Butir	V <sub>t</sub>	r <sub>ii</sub> (α)	V <sub>t</sub> . r <sub>ii</sub> (α)	r <sub>ii</sub> (Ω)	Vt.r <sub>ii</sub> (Ω)
Keterampilan Teknis	11	39,929	0,863	34,4587	0,991	39,5696
Keterampilan Kemanusiaan	10	37,029	0,892	33,0298	0,995	36,8438
Keterampilan Konsep	13	64,570	0,898	57,9838	0,987	63,7306
Total	34	141,528		125,473		140,144
Ryy			α = 0,959			Ω = 0,913

$$r_{yy}(\alpha) = 1 - \frac{141,528 - 125,473}{390,606} = 0,959$$

$$r_{yy}(\Omega) = 1 - \frac{106,142 - 140,144}{390,606} = 0,913$$

**Tabel 2.A.3**

**Tingkat keterandalan (reliabilitas) skor Komposit Variabel Kekuasaan Individu (X<sub>2</sub>) Simpangan Baku Skor Total S<sup>2</sup> = 586,816**

Faktor	Jlh Butir	V <sub>t</sub>	r <sub>ii</sub> (α)	V <sub>t</sub> .r <sub>ii</sub> (α)	r <sub>ii</sub> (Ω)	Vt.r <sub>ii</sub> (Ω)
Kekuasaan Keahlian	10	35,853	0,860	30,833	0,985	35,3152
Kekuasaan Kepribadian	15	75,798	0,891	67,536	0,994	75,3432
Kekuasaan informasi	11	42,986	0,830	35,678	0,981	42,1692
Kekuasaan Hubungan	10	41,269	0,902	37,225	0,822	33,9231
Total	46	195,906		171,273		186,7507
Rxx				α=0,958		Ω=0,990

$$r_{xx}(\alpha) = 1 - \frac{195,906 - 171,273}{586,816} = 0,958$$

$$r_{xx}(\Omega) = 1 - \frac{195,906 - 186,7507}{586,816} = 0,984$$

**Tabel 2.A.4**

**Tingkat keterandalan (reliabilitas) skor Komposit Variabel Kekuasaan Organisasi (X<sub>1</sub>) Simpangan Baku Skor Total S<sup>2</sup> = 266,159**

Faktor	Jlh Butir	V <sub>t</sub>	r <sub>ii</sub> (α)	V <sub>t</sub> .r <sub>ii</sub> (α)	r <sub>ii</sub> (Ω)	Vt.r <sub>ii</sub> (Ω)
Kekuasaan yang Disahkan	11	37,510	0,828	31,05828	0,988	37,0599
Kekuasaan Penghargaan	7	16,132	0,773	12,47004	0,972	15,6803
Kekuasaan Hukuman	11	52,500	0,905	47,5125	0,989	51,9225
Total	29	106,142		91,04082		104,6627
Rxx			α =0,944			Ω =0,995

$$r_{xx}(\alpha) = 1 - \frac{106,142 - 91,041}{266,159} = 0,944$$

$$r_{xx}(\Omega) = 1 - \frac{106,142 - 104,6627}{266,159} = 0,995$$

## Lampiran 2.1. Uji Kesahihan dan Keterandalan Alat Ukur Efektivitas MBM

Untuk menguji validitas bangun dari alat ukur Efektivitas MBM dipergunakan metode statistik analisis faktor. Proses perhitungannya menggunakan paket Program SPSS Versi 19. Hasil Perhitungan yang berupa matrik korelasi dari item-item yang valid pada setiap faktor diperlihatkan pada tabel berikut : 2.D1b, 2.D2b, 2.D3b, 2.D4b, 2.D5b, 2.D5b, 2.D6b, dan 2.D7b.

Hasil perhitungan analisis faktor, yaitu muatan faktor dan himpunan korelasi dari item-item yang valid pada setiap faktor, selanjutnya dipergunakan untuk menentukan indeks **Reliabilitas** alat ukur. Perhitungan reliabilitas alat ukur Efektivitas MBM juga dilakukan pada setiap faktor yaitu dengan menentukan indeks reliabilitas **OMEGA** yang dikembangkan oleh Zeller dan Carmines (1980) dengan formula sebagai berikut :

$$\text{OMEGA} = 1 - \frac{a - h_i^2}{a + 2(b)}$$

Keterangan : a = Jumlah soal (item) pada satu faktor atau subfaktor  
b = Jumlah Korelasi untuk n soal/item pada satu faktor atau subfaktor  
 $h_i^2$  = Kuadrat muatan faktordari soal i, dimana  $i = 1, 2, 3, \dots, n$ .

Hasil selengkapnya diperlihatkan pada Tabel 2.D.1a, Tabel 2.D.1b, Tabel 2.D.1c, Tabel 2.D.1d, Tabel 2.D.2a, Tabel 2.D.2b, Tabel 2.D.2c, Tabel 2.D.2d, Tabel 2.D.3a, Tabel 2.D.3b, Tabel 2.D.3c, Tabel 2.D.3d, Tabel 2.D.4a, Tabel 2.D.4b, Tabel 2.D.4c, Tabel 2.D.4d, Tabel 2.D.5a, Tabel 2.D.5b, Tabel 2.D.5c, Tabel 2.D.5d, Tabel 2.D.6a, Tabel 2.D.6b, Tabel 2.D.6c, Tabel 2.D.6d, dan Tabel 2.D.7a, Tabel 2.D.7b, Tabel 2.D.7c, Tabel 2.D.7d.



**Tabel 2.D1a**  
**Matrik korelasi 12 butir item**  
**Uji Validitas Butir Manajemen Kurikulum Rotasi Pertama**

Correlation Matrix <sup>a</sup>												
	Butir1	Butir2	Butir3	Butir4	Butir5	Butir6	Butir7	Butir8	Butir9	Butir10	Butir11	Butir12
Butir1	1,000	,432	,523	,342	,340	,359	,504	,180	,255	,543	,673	,432
Butir2	,432	1,000	,298	,368	,332	,304	,347	,228	,585	,336	,717	1,000
Butir3	,523	,298	1,000	,164	,155	,317	,031	,274	,076	,315	,542	,298
Butir4	,342	,368	,164	1,000	,981	,616	,642	,101	,180	,161	,475	,368
Butir5	,340	,332	,155	,981	1,000	,628	,672	,084	,156	,139	,477	,332
Butir6	,359	,304	,317	,616	,628	1,000	,623	,156	,102	,204	,326	,304
Butir7	,504	,347	,031	,642	,672	,623	1,000	,017	,066	,227	,197	,347
Butir8	,180	,228	,274	,101	,084	,156	,017	1,000	,117	,631	,271	,228
Butir9	,255	,585	,076	,180	,156	,102	,066	,117	1,000	,224	,558	,585
Butir10	,543	,336	,315	,161	,139	,204	,227	,631	,224	1,000	,382	,336
Butir11	,673	,717	,542	,475	,477	,326	,197	,271	,558	,382	1,000	,717
Butir12	,432	1,000	,298	,368	,332	,304	,347	,228	,585	,336	,717	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor. Maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 2 butir yang tidak valid yaitu nomor 2 dan 12.

**Tabel 2. D.1b**  
**Matrik korelasi 12 butir item**  
**Uji Validitas Konstruk dan Butir Manajemen Kurikulum**  
**Rotasi kedua**

	butir1	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7	butir8	butir9	butir10	butir11	Mean	Std. Deviation <sup>a</sup>	F Loding
butir1	1,000										4,00	,808	0,644
butir3	,523	1,000									4,34	,772	0,461
butir4	,342	,164	1,000								4,16	1,330	0,863
butir5	,340	,155	,981	1,000							4,12	1,189	0,887
butir6	,359	,317	,616	,628	1,000						3,84	1,476	0,655
butir7	,504	,031	,642	,672	,623	1,000					3,98	1,152	0,734
butir8	,180	,274	,101	,084	,156	,017	1,000				4,08	1,122	0,687
butir9	,255	,076	,180	,156	,102	,066	,117	1,000			4,32	,891	0,689
butir10	,543	,315	,161	,139	,204	,227	,631	,224	1,000		3,72	1,070	0,758
butir11	,673	,542	,475	,477	,326	,197	,271	,558	,382	1,000	4,18	,825	0,877

KRITERIA Uji Validity :

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah dimensi Manajemen Kurikulum terdiri dari 12 butir item yang valid 10 item dan invalid 2 item.

**Tabel 2.D.1c**  
**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Manajemen Kurikulum**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir1	Perencanaan	0,644	0,743
butir3		0,461	0,500
butir4	Pengorganisasian	0,863	0,800
butir5		0,887	0,799
butir6	Pelaksanaan	0,655	0,720
butir7		0,734	0,686
butir8		0,687	0,353
butir9	Pengawasan	0,689	0,375
butir10		0,758	0,533
butir11		0,877	0,756

**Tabel 2.D.1d****Perhitungan Realibilitas Faktor Manajemen Kurikulum**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Perencanaan	butir1	0,644	0,415
	butir3	0,461	0,213
Pengorganisasian	butir4	0,863	0,745
	butir5	0,887	0,769
Pelaksanaan	butir6	0,655	0,429
	butir7	0,734	0,538
Pengawasan	butir8	0,687	0,472
	butir9	0,689	0,475
	butir10	0,758	0,575
	butir11	0,877	0,769

Perhitungan OMMEGA :     $a = 10$                        $b = 15,006$                        $\sum h^2 = 5,400$

$$\begin{aligned}\text{OMEGA } (\Omega) &= 1 - \frac{10 - 5,400}{10 + 2 (15,006)} \\ &= 0,974\end{aligned}$$

**Tabel 2.D2a**  
**Matrik korelasi 12 butir item**  
**Uji Validitas Konstruk dan Butir Manajemen Ketenagaan Pendidikan**

Correlation Matrix <sup>a</sup>												
	Butir13	Butir14	Butir15	Butir16	Butir17	Butir18	Butir19	Butir20	Butir21	Butir22	Butir23	Butir24
Butir13	1,000	,116	,412	,296	,108	-,074	,801	,115	,492	,370	,291	,296
Butir14	,116	1,000	,321	,661	,288	,472	,271	,214	,193	,392	,671	,661
Butir15	,412	,321	1,000	,610	,401	,268	,254	,129	,404	,970	,550	,610
Butir16	,296	,661	,610	1,000	,583	,504	,480	,304	,387	,693	,977	1,000
Butir17	,108	,288	,401	,583	1,000	,167	,121	,025	,109	,453	,482	,583
Butir18	-,074	,472	,268	,504	,167	1,000	,070	,307	,125	,318	,535	,504
Butir19	,801	,271	,254	,480	,121	,070	1,000	,211	,600	,307	,520	,480
Butir20	,115	,214	,129	,304	,025	,307	,211	1,000	,157	,170	,345	,304
Butir21	,492	,193	,404	,387	,109	,125	,600	,157	1,000	,393	,377	,387
Butir22	,370	,392	,970	,693	,453	,318	,307	,170	,393	1,000	,646	,693
Butir23	,291	,671	,550	,977	,482	,535	,520	,345	,377	,646	1,000	,977
Butir24	,296	,661	,610	1,000	,583	,504	,480	,304	,387	,693	,977	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 3 butir yang tidak valid yaitu nomor 13, 16 dan 18.

**Tabel 2.D2b****Matrik korelasi 12 butir item****Uji Validitas Konstruk dan Butir Manajemen Ketenagaan Pendidikan**

	Butir 14	Butir 15	Butir 17	Butir 19	butir20	Butir 21	Butir 22	Butir 23	Butir 24	Mean	Std. Deviation <sup>a</sup>	F Loading
butir14	1,000									3,82	1,024	0,652
butir15	,321	1,000								4,00	,808	0,859
butir17	,288	,401	1,000							3,86	,881	0,578
butir19	,271	,254	,121	1,000						4,24	,894	0,751
butir20	,214	,129	,025	,211	1,000					4,18	1,173	0,509
butir21	,193	,404	,109	,600	,157	1,000				4,36	,749	0,806
butir22	,392	,970	,453	,307	,170	,393	1,000			4,04	,781	0,886
butir23	,671	,550	,482	,520	,345	,377	,646	1,000		4,00	1,010	0,903
butir24	,661	,610	,583	,480	,304	,387	,693	,977	1,000	3,98	,869	0,925

**KRITERIA Uji KONSSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau (o) atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah dimensi Manajemen Ketenagaan Pendidikan terdiri dari 12 butir item yang valid 9 item dan invalid 3 item.

**Tabel 2.D2c****Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Manajemen Ketenagaan Pendidikan**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir14	Perencanaan	0,652	0,655
butir15		0,859	0,777
butir17	Pengorganisasian	0,578	0,569
butir19	Pelaksanaan	0,751	0,576
butir20		0,509	0,342
butir21		0,806	0,550
butir22	Pengawasan	0,886	0,839
butir23		0,903	0,914
butir24		0,925	0,938

**Tabel 2.D2d****Perhitungan Realibilitas Faktor Manajemen Ketenagaan Pendidikan**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Perencanaan	butir14	0,652	0,425
	butir15	0,859	0,738
Pengorganisasian	butir17	0,578	0,334
	butir19	0,751	0,564
Pelaksanaan	butir20	0,509	0,259
	butir21	0,806	0,649
Pengawasan	butir22	0,886	0,784
	butir23	0,903	0,815
	butir24	0,925	0,855

Perhitungan OMMEGA :       $a = 9$        $b = 14,669$        $\sum h^2 = 5,426$

$$\begin{aligned}\text{OMEGA } (\Omega) &= 1 - \frac{9-5,426}{9+2 (14,669)} \\ &= 0,978\end{aligned}$$

**Tabel 2.D3a**  
**Matrix Korelasi 12**  
**Uji Validitas butir dan Konstruk Manajemen Kesiswaan Rotasi Pertama**

Correlation Matrix <sup>a</sup>												
Correlation	Butir 25	Butir 26	Butir 27	Butir 28	Butir 29	Butir 30	Butir 31	Butir 32	Butir 33	Butir 34	Butir 35	Butir 36
Butir25	1,000	,311	,026	,204	,144	,371	,384	,298	,119	,298	,384	,298
Butir26	,311	1,000	,082	,198	,125	,112	,411	,972	,026	,959	,411	,972
Butir27	,026	,082	1,000	,090	-,047	,194	,192	,074	,018	,070	,192	,074
Butir28	,204	,198	,090	1,000	,450	,353	,319	,196	,078	,203	,319	,196
Butir29	,144	,125	-,047	,450	1,000	,278	,360	,160	,048	,127	,360	,160
Butir30	,371	,112	,194	,353	,278	1,000	,236	,138	,083	,110	,236	,138
Butir31	,384	,411	,192	,319	,360	,236	1,000	,432	,060	,430	1,000	,432
Butir32	,298	,972	,074	,196	,160	,138	,432	1,000	,034	,989	,432	1,000
Butir33	,119	,026	,018	,078	,048	,083	,060	,034	1,000	,022	,060	,034
Butir34	,298	,959	,070	,203	,127	,110	,430	,989	,022	1,000	,430	,989
Butir35	,384	,411	,192	,319	,360	,236	1,000	,432	,060	,430	1,000	,432
Butir36	,298	,972	,074	,196	,160	,138	,432	1,000	,034	,989	,432	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 2 butir yang tidak valid yaitu nomor 29 dan 36.

**Tabel 2.D3b**  
**Matrix Korelasi 12**  
**Uji Validitas Konstruk Manajemen Kesiswaan Rotasi Kedua**

	Butir 25	Butir 26	Butir 27	Butir 28	Butir 30	Butir 31	Butir 32	Butir 33	Butir 34	Butir 35	Mean	Std. Deviation	F loading
butir25	1,000										3,94	1,316	0,529
butir26	,311	1,000									4,34	,798	0,957
butir27	,026	,082	1,000								4,18	,919	0,537
butir28	,204	,198	,090	1,000							3,54	1,265	0,485
butir30	,371	,112	,194	,353	1,000						3,58	1,052	0,621
butir31	,032	,209	,284	,010	,119	1,000					3,76	1,393	0,706
butir32	,298	,972	,074	,196	,138	,185	1,000				4,24	,847	0,974
butir33	,119	,026	,018	,078	,083	,122	,034	1,000			4,32	,935	0,093
butir34	,298	,959	,070	,203	,110	,178	,989	,022	1,000		4,48	,839	0,970
butir35	,384	,411	,192	,319	,236	,388	,432	,060	,430	1,000	4,34	,939	0,555

KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau (o) atau (-1)
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah dimensi Manajemen Kesiswaan terdiri dari 12 butir item yang valid 10 dan invalid 2 item.

**Tabel 2.D3c**  
**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Manajemen Kesiswaan**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir25	Perencanaan	0,529	0,499
butir26		0,957	0,912
butir27		0,537	0,207
butir28	Pengorganisasian	0,485	0,383
butir30		0,621	0,340
butir31		0,706	0,345
butir32	Pelaksanaan	0,974	0,921
butir33		0,093	0,105
butir34		0,970	0,914
butir35	Pengawasan	0,555	0,660



**Tabel 2.D3d**  
**Perhitungan Realibilitas Faktor Manajemen Kesiswaan**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Perencanaan	butir25	0,529	0,280
	butir26	0,957	0,916
	butir27	0,537	0,288
Pengorganisasian	butir28	0,485	0,235
	butir30	0,621	0,386
Pelaksanaan	butir31	0,706	0,498
	butir32	0,974	0,949
	butir33	0,093	0,009
Pengawasan	butir34	0,970	0,940
	butir35	0,555	0,308

Perhitungan OMEGA :       $a = 10$                        $b = 10,619$                        $\sum h^2 = 4,809$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{10 - 4,809}{10 + 2 (10,619)}$$

$$= 0,961$$

**Tabel 2.D4a**  
**Matrix Korelasi 12 Butir item**  
**Uji Validitas Konstruk Manajemen Sarana Prasarana**

Correlation Matrix <sup>a</sup>												
	Butir 37	Butir 38	Butir 39	Butir 40	Butir 41	Butir 42	Butir 43	Butir 44	Butir 45	Butir 46	Butir 47	Butir 48
Butir37	1,000	,651	,287	,360	,450	,278	,661	,377	,433	,635	1,000	,144
Butir38	,651	1,000	,236	,276	,521	,413	,995	,297	,294	,640	,651	,220
Butir39	,287	,236	1,000	,586	,153	,247	,232	,637	,175	,328	,287	,655
Butir40	,360	,276	,586	1,000	,319	,236	,272	,986	,411	,278	,360	,384
Butir41	,450	,521	,153	,319	1,000	,353	,529	,314	,138	,513	,450	,204
Butir42	,278	,413	,247	,236	,353	1,000	,425	,247	,340	,254	,278	,371
Butir43	,661	,995	,232	,272	,529	,425	1,000	,292	,315	,647	,661	,215
Butir44	,377	,297	,637	,986	,314	,247	,292	1,000	,433	,297	,377	,423
Butir45	,433	,294	,175	,411	,138	,340	,315	,433	1,000	,174	,433	,158
Butir46	,635	,640	,328	,278	,513	,254	,647	,297	,174	1,000	,635	,241
Butir47	1,000	,651	,287	,360	,450	,278	,661	,377	,433	,635	1,000	,144
Butir48	,144	,220	,655	,384	,204	,371	,215	,423	,158	,241	,144	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 2 butir yang tidak valid yaitu nomor 37 dan 47.

**Tabel 2.D4b**  
**Matrix Korelasi 12 Butir item**  
**Uji Validitas Konstruk Manajemen Sarana Prasarana**

Correlation	Butir 38	Butir 39	Butir 40	Butir 41	Butir 42	Butir 43	Butir 44	Butir 45	Butir 46	Butir 48	Mean	Std. Deviation	F Loading
butir38	1,000										3,14	1,370	0,884
butir39	,236	1,000									4,00	,948	0,817
butir40	,276	,586	1,000								4,00	,808	0,869
butir41	,521	,153	,319	1,000							3,54	1,265	0,508
butir42	,413	,247	,236	,353	1,000						3,76	1,393	0,338
butir43	,995	,232	,272	,529	,425	1,000					3,12	1,394	0,898
butir44	,297	,637	,986	,314	,247	,292	1,000				4,02	,845	0,903
butir45	,294	,175	,411	,138	,340	,315	,433	1,000			3,58	,859	0,728
butir46	,640	,328	,278	,513	,254	,647	,297	,174	1,000		3,46	1,182	0,641
butir48	,220	,655	,384	,204	,371	,215	,423	,158	,241	1,000	3,94	1,316	0,726

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Efektivitas MBM dimensi manajemen sarana prasarana terdiri dari 12 butir item yang valid 10 dan invalid 2.

**Tabel 2.D4c**  
**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Manajemen Sarana Prasarana**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir38	Perencanaan	0,884	0,763
butir39		0,817	0,640
butir40	Pengorganisasian	0,869	0,728
butir41		0,508	0,617
butir42		0,338	0,566
butir43	Pelaksanaan	0,898	0,766
butir44		0,903	0,754
butir45		0,728	0,496
butir46	Pengawasan	0,641	0,677
butir48		0,726	0,566

**Tabel 2.D4d**  
**Perhitungan Realibilitas Faktor Manajemen Sarana Prasarana**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Perencanaan	butir38	0,884	0,781
	butir39	0,817	0,667
Pengorganisasian	butir40	0,869	0,755
	butir41	0,508	0,258
	butir42	0,338	0,114
Pelaksanaan	butir43	0,898	0,806
	butir44	0,903	0,815
	butir45	0,728	0,529
Pengawasan	butir46	0,641	0,410
	butir48	0,726	0,527

Perhitungan OMEGA :       $a = 10$        $b = 16,674$        $\sum h^2 = 5,666$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{10 - 5,666}{10 + 2 (16,674)}$$

$$= 0,978$$

**Tabel 2.D5a**  
**Matrix Korelasi 10 Butir Item**  
**Uji Validitas Butir dan Konstruk Manajemen Keuangan Madrasah**

Correlation Matrix <sup>a</sup>										
	Butir49	Butir50	Butir51	Butir52	Butir53	Butir54	Butir55	Butir56	Butir57	Butir58
Butir49	1,000	,353	,529	,513	,450	,204	,379	,521	,153	,319
Butir50	,353	1,000	,425	,254	,278	,371	,223	,413	,247	,236
Butir51	,529	,425	1,000	,647	,661	,215	,342	,995	,232	,272
Butir52	,513	,254	,647	1,000	,635	,241	,191	,640	,328	,278
Butir53	,450	,278	,661	,635	1,000	,144	,136	,651	,287	,360
Butir54	,204	,371	,215	,241	,144	1,000	,290	,220	,655	,384
Butir55	,379	,223	,342	,191	,136	,290	1,000	,350	,103	,241
Butir56	,521	,413	,995	,640	,651	,220	,350	1,000	,236	,276
Butir57	,153	,247	,232	,328	,287	,655	,103	,236	1,000	,586
Butir58	,319	,236	,272	,278	,360	,384	,241	,276	,586	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama keseluruhan butir item valid.

**Tabel 2.D5b****Matrix Korelasi 10 Butir Item****Uji Validitas Konstruk Manajemen Keuangan Madrasah**

Correlation	Butir 49	Butir 50	Butir 51	Butir 52	Butir 53	Butir 54	Butir 55	Butir 56	Butir 57	Butir 58	Mean	Std. Deviation	F Loading
butir49	1,000										3,54	1,265	0,559
butir50	,353	1,000									3,76	1,393	0,423
butir51	,529	,425	1,000								3,12	1,394	0,877
butir52	,513	,254	,647	1,000							3,46	1,182	0,696
butir53	,450	,278	,661	,635	1,000						3,58	1,052	0,753
butir54	,204	,371	,215	,241	,144	1,000					3,94	1,316	0,740
butir55	,379	,223	,342	,191	,136	,290	1,000				3,90	,839	0,745
butir56	,521	,413	,995	,640	,651	,220	,350	1,000			3,14	1,370	0,866
butir57	,153	,247	,232	,328	,287	,655	,103	,236	1,000		4,00	,948	0,859
butir58	,319	,236	,272	,278	,360	,384	,241	,276	,586	1,000	4,00	,808	0,586

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

1)  $\bar{X} > sd$

2)  $r \neq (-)$  atau (o) atau (-1)

3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Efektivitas MBM dimensi manajemen keuangan terdiri dari 10 butir item yang valid 10.

**Tabel 2.D5c****Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Manajemen Keuangan**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir49	Perencanaan	0,559	0,686
butir50		0,423	
butir51	Pengorganisasian	0,877	0,865
butir52		0,696	
butir53	Pelaksanaan	0,753	0,745
butir54		0,740	0,495
butir55		0,745	0,454
butir56	Pengawasan	0,866	0,862
butir57		0,859	0,525
butir58		0,586	0,555

**Tabel 2.D5d****Perhitungan Realibilitas Faktor Manajemen Keuangan**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Perencanaan	butir49	0,559	0,312
	butir50	0,423	0,179
Pengorganisasian	butir51	0,877	0,769
	butir52	0,696	0,484
Pelaksanaan	butir53	0,753	0,567
	butir54	0,740	0,548
	butir55	0,745	0,555
Pengawasan	butir56	0,866	0,749
	butir57	0,859	0,738
	butir58	0,586	0,343

Perhitungan OMEGA :       $a = 10$                        $b = 16,564$                        $\sum h^2 = 5,246$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{10 - 5,246}{10 + 2 (16,564)}$$

$$= 0,976$$

**Tabel 2.D6a**  
**Matrix Korelasi 12 Butir Item**  
**Uji Coba Validitas Butir dan Konstrak Manajemen Komite Madrasah Rotasi Pertama**

Correlation	butir59	butir60	butir61	butir62	butir63	butir64	butir65	butir66	butir67	butir68	butir69	butir70
butir59	1,000	,445	,448	,366	,230	,445	,065	,371	,363	,275	,375	,445
butir60	,445	1,000	,293	,634	,483	1,000	,202	,295	,331	,237	,365	1,000
butir61	,448	,293	1,000	,283	,319	,293	,127	,835	,507	,200	,757	,293
butir62	,366	,634	,283	1,000	,556	,634	,329	,276	,248	,493	,314	,634
butir63	,230	,483	,319	,556	1,000	,483	,331	,398	,398	,320	,404	,483
butir64	,445	1,000	,293	,634	,483	1,000	,202	,295	,331	,237	,365	1,000
butir65	,065	,202	,127	,329	,331	,202	1,000	,195	,283	,329	,214	,202
butir66	,371	,295	,835	,276	,398	,295	,195	1,000	,598	,199	,871	,295
butir67	,363	,331	,507	,248	,398	,331	,283	,598	1,000	,134	,741	,331
butir68	,275	,237	,200	,493	,320	,237	,329	,199	,134	1,000	,138	,237
butir69	,375	,365	,757	,314	,404	,365	,214	,871	,741	,138	1,000	,365
butir70	,445	1,000	,293	,634	,483	1,000	,202	,295	,331	,237	,365	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 3 butir item yang tidak valid yaitu nomor 60, 64 dan 70.



**Tabel 2.D6b****Matrix Korelasi 12 Butir Item****Uji Coba Validitas butir dan Konstrak Manajemen Komite Madrasah Rotasi Kedua**

Correlation	butir59	butir61	butir62	butir63	butir65	butir66	butir67	butir68	butir69	Mean	Std. Deviation	F. Loading
butir59	1,000									3,88	,872	0,327
butir61	,448	1,000								4,14	1,088	0,772
butir62	,366	,283	1,000							3,96	,880	0,687
butir63	,230	,319	,556	1,000						4,08	,966	0,544
butir65	,065	,127	,329	,331	1,000					4,10	,931	0,404
butir66	,371	,835	,276	,398	,195	1,000				4,00	1,010	0,856
butir67	,363	,507	,248	,398	,283	,598	1,000			4,02	,845	0,614
butir68	,275	,200	,493	,320	,329	,199	,134	1,000		4,06	,712	0,589
butir69	,375	,757	,314	,404	,214	,871	,741	,138	1,000	4,10	,974	0,884

**KRITERIA Uji KONSSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Efektivitas MBM dimensi Manajemen Komite Madrasah terdiri dari 13 butir item yang valid 9 dan invalid 3.

**Tabel 2.D6c****Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Manajemen Komite Madrasah**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir59	Perencanaan	0,327	0,571
butir61		0,772	0,807
butir62	Pengorganisasian	0,687	0,586
butir63		0,544	0,633
butir65	Pelaksanaan	0,404	0,400
butir66		0,856	0,856
butir67		0,614	0,751
butir68	Pengawasan	0,589	0,427
butir69		0,884	0,870

**Tabel 2.D6d**

**Perhitungan Realibilitas Faktor Manajemen Komite Madrasah**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Perencanaan	butir59	0,327	0,107
	butir61	0,772	0,596
Pengorganisasian	butir62	0,687	0,472
	butir63	0,544	0,296
Pelaksanaan	butir65	0,404	0,163
	butir66	0,856	0,733
	butir67	0,614	0,377
Pengawasan	butir68	0,589	0,347
	butir69	0,884	0,781
<p>Perhitungan OMEGA :      <math>a = 9</math>                      <math>b = 13,288</math>      <math>\sum h^2 = 3,872</math></p> $\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{9-3,872}{9+2 (13,288)}$ $= 0,965$			

**Tabel 2.D7a**  
**Matrix Korelasi 8 Butir Item**  
**Ujicoba Validitas Butir dan Konstruk Manajemen Layanan Khusus Rotasi Pertama**

Correlation Matrix <sup>a,b</sup>								
Correlation	Butir71	Butir72	Butir73	Butir74	Butir75	Butir76	Butir77	Butir78
Butir71	1,000	,497	,240	,109	,146	,058	,872	,146
Butir72	,497	1,000	,391	-,090	,192	,156	,537	,192
Butir73	,240	,391	1,000	,190	,304	,224	,292	,304
Butir74	,109	-,090	,190	1,000	,278	,201	,206	,278
Butir75	,146	,192	,304	,278	1,000	,453	,306	1,000
Butir76	,058	,156	,224	,201	,453	1,000	,092	,453
Butir77	,872	,537	,292	,206	,306	,092	1,000	,306
Butir78	,146	,192	,304	,278	1,000	,453	,306	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau (o) atau (-1) pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 2 butir item yang tidak valid yaitu nomor 72 dan 75.

**Tabel 2.D7b**  
**Matrix Korelasi 8 Butir Item**  
**Ujicoba Validitas Butir dan Konstruk Manajemen Layanan Khusus Rotasi Kedua**

Correlation	butir71	butir73	butir74	butir76	butir77	butir78	Mean	Std. Deviation	F. Loading
butir71	1,000						4,06	,913	0,926
butir73	,240	1,000					4,22	1,055	0,294
butir74	,109	,190	1,000				4,18	,919	0,223
butir76	,058	,224	,201	1,000			3,98	,795	0,938
butir77	,872	,292	,206	,092	1,000		4,02	,845	0,919
butir78	,146	,304	,278	,453	,306	1,000	4,14	,857	0,938

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $X > \bar{sd}$
- 2)  $r \neq (-)$  atau (o) atau (-1)
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Efektivitas MBM dimensi Manajemen Layanan Khusus terdiri dari 8 butir item, yang valid 6 dan invalid 2.

**Tabel 2.D7c**  
**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Manajemen Layanan Khusus**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir71	Perencanaan	0,926	0,744
butir73	Pengorganisasian	0,294	0,579
butir74		0,223	0,454
butir76	Pelaksanaan	0,938	0,452
butir77	Pengawasan	0,919	0,829
butir78		0,938	0,629

**Tabel 3.D.7d**  
**Perhitungan Realibilitas Faktor Manajemen Komite Madrasah**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Perencanaan	butir71	0,926	0,857
Pengorganisasian	butir73	0,294	0,086
	butir74	0,223	0,050
Pelaksanaan	butir76	0,938	0,880
Pengawasan	butir77	0,919	0,845
	butir78	0,938	0,880
<p>Perhitungan OMEGA :      <math>a = 6</math>      <math>b = 3,971</math>      <math>\sum h^2 = 3,598</math></p> $\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{6 - 3,598}{6 + 2 (3,971)}$ $= 0,924$			

#### **Lampiran 2.4. Uji Kesahihan dan Keterandalan Alat Ukur Kekuasaan Organisasi**

Untuk menguji validitas bangun dari alat ukur Kekuasaan Organisasi dipergunakan metode statistik analisis faktor. Proses perhitungannya menggunakan paket Program SPSS Versi 19. Hasil Perhitungan yang berupa matrik korelasi dari item-item yang valid pada setiap faktor diperlihatkan pada tebal berikut : 2A1a, 2A2b, dan 2A3b.

Hasil perhitungan analisis faktor, yaitu muatan faktor dan himpunan korelasi dari item-item yang valid pada setiap faktor, selanjutnya dipergunakan untuk menentukan indeks **Reliabilitas** alat ukur. Perhitungan reliabilitas alat ukur kekuasaan organisasi juga dilakukan pada setiap faktor yaitu dengan menentukan indeks reliabilitas **OMEGA** yang dikembangkan oleh Zeller dan Carmines (1980) dengan formula sebagai berikut :

$$\text{OMEGA} = 1 - \frac{a - h_i^2}{a + 2(b)}$$

Keterangan : a = Jumlah soal (item) pada satu faktor atau subfaktor  
b = Jumlah Korelasi untuk n soal/item pada satu faktor atau subfaktor  
 $h_i^2$  = Kuadrat muatan faktor dari soal i, dimana  $i = 1, 2, 3, \dots, n$ .

Hasil selengkapnya diperlihatkan pada Tabel 2.a.1a tabel 3.A.1. tabel 3.A.1a, tabel 3.A.2. tabel 3.A.2a. dan tabel 3.A.3. tabel 3.A.3a.

**Tabel 2.A.1a**  
**Matrik korelasi 14 butir item**  
**Variabel Kekuasaan Organisasi dengan indikator kekuasaan yang disahkan pada Rotasi Pertama**

Correlation Matrix <sup>a,b</sup>														
Correlation	BTR 1	BTR 2	BTR 3	BTR 4	BTR 5	BTR 6	BTR 7	BTR 8	BTR 9	BTR 10	BTR 11	BTR 12	BTR 13	BTR 14
BTR1	1,000	,432	,323	,067	,411	,155	,404	,000	,970	,404	,610	,313	,380	,155
BTR2	,432	1,000	,734	,006	,972	,257	,939	,004	,429	,939	,385	,337	,895	,257
BTR3	,323	,734	1,000	,075	,698	,247	,698	,123	,337	,698	,421	,340	,621	,247
BTR4	,067	,006	,075	1,000	,047	,310	,058	,328	,152	,058	,211	,247	,058	,310
BTR5	,411	,972	,698	,047	1,000	,243	,985	,060	,403	,985	,393	,326	,903	,243
BTR6	,155	,257	,247	,310	,243	1,000	,252	,029	,203	,252	,319	,250	,196	1,000
BTR7	,404	,939	,698	,058	,985	,252	1,000	,057	,393	1,000	,387	,351	,866	,252
BTR8	,012	,004	,123	,328	,060	,029	,057	1,000	,072	,057	,253	,128	,062	,029
BTR9	,970	,429	,337	,152	,403	,203	,393	,072	1,000	,393	,693	,355	,348	,203
BTR10	,404	,939	,698	,058	,985	,252	1,000	,057	,393	1,000	,387	,351	,866	,252
BTR11	,610	,385	,421	,211	,393	,319	,387	,253	,693	,387	1,000	,288	,285	,319
BTR12	,313	,337	,340	,247	,326	,250	,351	,128	,355	,351	,288	1,000	,315	,250
BTR13	,380	,895	,621	,058	,903	,196	,866	,062	,348	,866	,285	,315	1,000	,196
BTR14	,155	,257	,247	,310	,243	1,000	,252	,029	,203	,252	,319	,250	,196	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau (o) atau (-1) pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 3 butir yang tidak valid yaitu nomor 6,7 dan 10.

**Tabel 2.A.1b**  
**Matrik korelasi 14 butir item**  
**Variabel Kekuasaan Organisasi dengan indikator kekuasaan yang disahkan**  
**pada Rotasi Pertama**

	BTR 1	BTR 2	BTR 3	BTR 4	BTR 5	BTR 8	BTR 9	BTR 11	BTR 12	BTR 13	BTR 14	Mean	Std. Deviation	F. Loading
BTR1	1											4,00	0,808	0,935
BTR2	,432	1										4,32	0,935	0,961
BTR3	,323	,734	1									4,44	0,861	0,677
BTR4	,067	,006	,075	1								4,80	0,756	0,682
BTR5	,411	,972	,698	,047	1							4,34	0,798	0,943
BTR8	,012	,004	,123	,328	,060	1						4,30	1,233	0,894
BTR9	,970	,429	,337	,152	,403	,072	1					4,04	0,781	0,963
BTR11	,610	,385	,421	,211	,393	,253	,693	1				3,98	0,869	0,767
BTR12	,313	,337	,340	,247	,326	,128	,355	,288	1			4,86	1,050	0,936
BTR13	,380	,895	,621	,058	,903	,062	,348	,285	,315	1		4,30	0,931	0,867
BTR14	,155	,257	,247	,310	,243	,029	,203	,319	,250	,196	1	4,22	0,975	0,897

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kekuasaan Organisasi dimensi Kekuasaan yang disahkan terdiri dari 14 butir item yang valid 11 dan invalid 3

**Tabel 2.A.1c**  
**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor kekuasaan yang disahkan**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
Butir 1	Jabatan Formal	0,935	0,709
Butir 2		0,961	0,879
Butir 3	Pengesahan	0,677	0,756
Butir 4		0,682	0,201
Butir 5		0,943	0,870
Butir 8	Otoritas	0,894	0,152
Butir 9	Hak Pimpinan	0,963	0,730
Butir 11		0,767	0,676
Butir 12	Kewajiban Bawahan	0,936	0,518
Butir 13		0,867	0,809
Butir 14		0,897	0,389

**Tabel 2.A.1d****Perhitungan Realibilitas Faktor Kekuasaan Yang Disahkan**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Jabatan Formal	Butir 1	0,935	0,874
	Butir 2	0,961	0,924
Pengesahan	Butir 3	0,677	0,458
	Butir 4	0,682	0,465
	Butir 5	0,943	0,889
Otoritas	Butir 8	0,894	0,799
Hak Pimpinan	Butir 9	0,963	0,927
	Butir 11	0,767	0,588
Kewajiban Bawahan	Butir 12	0,936	0,876
	Butir 13	0,867	0,751
	Butir 14	0,897	0,804

Perhitungan OMEGA :     $a = 11$                        $b = 17,849$                        $\sum h^2 = 8,358$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{11 - 8,358}{11 + 2 (17,849)}$$

$$= 0,988$$



**Tabel 2.A.2a**

Matrik korelasi 11 butir item

Hasil uji coba validitas konstruk Variabel Kekuasaan Organisasi dengan indikator kekuasaan Penghargaan Rotasi Pertama

	BTR 15	BTR 16	BTR 17	BTR 18	BTR 19	BTR 20	BTR 21	BTR 22	BTR 23	BTR 24	BTR 25
BTR15	1,000	,168	,195	,173	,271	,015	,494	,292	,329	,580	,195
BTR16	,168	1,000	,288	,349	,295	,029	,254	,376	,424	,330	,288
BTR17	,195	,288	1,000	,168	,234	,031	,170	,586	,552	,125	1,000
BTR18	,173	,349	,168	1,000	,283	,135	,205	,290	,173	,238	,168
BTR19	,271	,295	,234	,283	1,000	-,144	,098	,318	,364	,126	,234
BTR20	,015	,029	,031	,135	-,144	1,000	,156	,237	,275	,212	,031
BTR21	,494	,254	,170	,205	,098	,156	1,000	,161	,377	,883	,170
BTR22	,292	,376	,586	,290	,318	,237	,161	1,000	,523	,179	,586
BTR23	,329	,424	,552	,173	,364	,275	,377	,523	1,000	,310	,552
BTR24	,580	,330	,125	,238	,126	,212	,883	,179	,310	1,000	,125
BTR25	,195	,288	1,000	,168	,234	,031	,170	,586	,552	,125	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau (o) atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 4 butir yang tidak valid yaitu nomor 17,19, 20 dan 25.

**Tabel 2.A.2b**

Matrik korelasi 11 butir item

Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Kekuasaan Organisasi dengan indikator kekuasaan Penghargaan Rotasi Kedua

	BTR 15	BTR 16	BTR 18	BTR 21	BTR 22	BTR 23	BTR 24	Mean	Std. Deviation <sup>a</sup>	F.Loading
Correlation BTR15	1,000							3,76	0,938	0,792
BTR16	,168	1,000						4,34	0,917	0,845
BTR18	,173	,349	1,000					4,42	1,012	0,951
BTR21	,494	,254	,205	1,000				4,04	0,903	0,888
BTR22	,292	,376	,290	,161	1,000			4,52	0,839	0,824
BTR23	,329	,424	,173	,377	,523	1,000		4,34	0,798	0,780
BTR24	,580	,330	,238	,883	,179	,310	1,000	4,06	0,740	0,926

KRITERIA Uji KOnSTRUCT VALIDITY :

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau (o) atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kekuasaan Organisasi dimensi Kekuasaan Penghargaan terdiri dari 11 butir, yang valid 7 dan invalid 4.

**Tabel 2.A.2c**  
**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor kekuasaan Penghargaan**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
Butir15	Penghargaan	0,792	0,683
Butir 16		0,845	0,594
Butir 18	Kapasitas Pekerjaan	0,951	0,460
Butir 21		0,888	0,788
Butir 22		0,824	0,565
Butir 23	Kepatuhan	0,780	0,671
Butir 24	Manfaat	0,926	0,817

**Tabel 2.A.2d**  
**Perhitungan Realibilitas Faktor Kekuasaan Penghargaan**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
<b>Penghargaan</b>	Butir15	0,792	0,627
	Butir 16	0,845	0,714
<b>Kapasitas Pekerjaan</b>	Butir 18	0,951	0,904
	Butir 21	0,888	0,788
	Butir 22	0,824	0,679
<b>Kepatuhan</b>	Butir 23	0,780	0,608
<b>Manfaat</b>	Butir 24	0,926	0,857

Perhitungan OMEGA :       $a = 7$        $b = 7,108$        $\sum h^2 = 5,179$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{7-5,179}{7+2 (7,108)}$$

$$= 0,972$$

**Tabel 2.A.3a**

Matrik korelasi 13 butir item

Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Kekuasaan Organisasi dengan indikator Kekuasaan Hukuman Rotasi Pertama

	BTR26	BTR27	BTR28	BTR29	BTR30	BTR31	BTR32	BTR33	BTR34	BTR35	BTR36	BTR37	BTR38
BTR26	1,000	,246	,501	,221	,249	,263	,274	,246	,278	,261	,741	,272	,221
BTR27	,246	1,000	,400	,971	,912	,528	,526	,971	,221	,148	,346	,555	,971
BTR28	,501	,400	1,000	,376	,356	,412	,462	,400	,363	,394	,463	,431	,376
BTR29	,221	,971	,376	1,000	,912	,528	,526	,971	,248	,124	,346	,555	1,000
BTR30	,249	,912	,356	,912	1,000	,561	,560	,912	,121	,092	,361	,592	,912
BTR31	,263	,528	,412	,528	,561	1,000	,953	,583	,215	,167	,617	,957	,528
BTR32	,274	,526	,462	,526	,560	,953	1,000	,598	,276	,240	,672	,991	,526
BTR33	,246	,971	,400	,971	,912	,583	,598	1,000	,248	,196	,408	,631	,971
BTR34	,278	,221	,363	,248	,121	,215	,276	,248	1,000	,266	,324	,241	,248
BTR35	,261	,148	,394	,124	,092	,167	,240	,196	,266	1,000	,289	,249	,124
BTR36	,741	,346	,463	,346	,361	,617	,672	,408	,324	,289	1,000	,657	,346
BTR37	,272	,555	,431	,555	,592	,957	,991	,631	,241	,249	,657	1,000	,555
BTR38	,221	,971	,376	1,000	,912	,528	,526	,971	,248	,124	,346	,555	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor, maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 4 butir yang tidak valid yaitu nomor 29 dan 38.

**Tabel 2.A.3b**

Matrik korelasi 13 butir item

Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Kekuasaan Organisasi dengan indikator Kekuasaan Hukuman Rotasi Kedua

Correlation Matrix <sup>a</sup>													Mean	Std. Deviation	F Loading
Correlation	BTR 26	BTR 27	BTR 28	BTR 30	BTR 31	BTR 32	BTR 33	BTR 34	BTR 35	BTR 36	BTR 37				
BTR26	1,00 0												4,24	,960	0,946
BTR27	,246	1,000											4,02	,845	0,971
BTR28	,501	,400	1,000										4,36	1,005	0,612
BTR30	,249	,912	,356	1,000									4,06	,793	0,934
BTR31	,263	,528	,412	,561	1,000								4,02	,869	0,954
BTR32	,274	,526	,462	,560	,953	1,000							4,00	1,010	0,987
BTR33	,246	,971	,400	,912	,583	,598	1,000						4,02	,845	0,966
BTR34	,278	,221	,363	,121	,215	,276	,248	1,000					3,96	,880	0,533
BTR35	,261	,148	,394	,092	,167	,240	,196	,266	1,000				4,80	1,010	0,672
BTR36	,741	,346	,463	,361	,617	,672	,408	,324	,289	1,000			4,18	1,173	0,886
BTR37	,272	,555	,431	,592	,957	,991	,631	,241	,249	,657	1,000		3,98	,958	0,987

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kekuasaan Organisasi dimensi Kekuasaan Hukuman terdiri dari 13 Butir yang valid 11 dan invalid 2.

**Tabel 2.A.3c**  
**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor kekuasaan Hukuman**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
Butir 26	Tugas	0,946	0,503
Butir 27		0,971	0,787
Butir 28		0,612	0,626
Butir 30	Kepatuhan	0,934	0,782
Butir 31		0,954	0,856
Butir 32		0,987	0,886
Butir 33	Hukuman	0,966	0,832
Butir 34		0,533	0,386
Butir 35		0,672	0,346
Butir 36	Rasa Takut	0,886	0,743
Butir 37		0,987	0,892

**Tabel 3.A3a**  
**Perhitungan Realibilitas Faktor Kekuasaan Hukuman**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Tugas	Butir 26	0,946	0,895
	Butir 27	0,971	0,943
	Butir 28	0,612	0,375
Kepatuhan	Butir 30	0,934	0,872
	Butir 31	0,954	0,910
	Butir 32	0,987	0,974
Hukuman	Butir 33	0,966	0,933
	Butir 34	0,533	0,284
	Butir 35	0,672	0,451
RasaTakut	Butir 36	0,886	0,784
	Butir 37	0,987	0,974

Perhitungan OMEGA :       $a = 11$        $b = 23,377$        $\sum h^2 = 8,396$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{11 - 8,396}{9 + 2 (23,377)}$$

$$= 0,989$$

## Lampiran 2.2. Uji Kesahihan dan Keterandalan Alat Ukur Kemampuan Kepemimpinan

Untuk menguji validitas bangun dari alat ukur Kemampuan Kepemimpinan dipergunakan metode statistik analisis faktor. Proses perhitungannya menggunakan paket Program SPSS Versi 19. Hasil Perhitungan yang berupa matrik korelasidari item-item yang valid pad setiap faktor diperlihatkan pada tebal berikut: 2C1b,2C2a dan 2C3a

Hasil perhitungan analisis faktor, yaitu muatan faktor dan himpunan korelasi dari item-item yang valid pada setiap faktor, selanjutnya dipergunakan untuk menentukan indeks **Reliabilitas** alat ukur. Perhitungan reliabilitas alat ukur kemampuan kepemimpinan juga dilakukan pada setiap faktor yaitu dengan menentukan indeks reliabilitas **OMEGA** yang dikembangkan oleh Zeller dan Carmines (1980) dengan formula sebagai berikut :

$$\text{OMEGA} = 1 - \frac{a - h_i^2}{a + 2(b)}$$

Keterangan : a = Jumlah soal (item) pada satu faktor atau subfaktor  
b = Jumlah Korelasi untuk n soal/item pada satu faktor atau subfaktor  
 $h_i^2$  = Kuadrat muatan faktordari soal i, dimana  $i = 1,2,3,\dots,n$ .

Hasil selengkapnya diperlihatkan pada Tabel 2.C.1a, Tabel 2.C.1b, Tabel 2.C.1c, Tabel 2.C.1d, Tabel 2.C.2a, Tabel 2.C.2b, Tabel 2.C.2c, dan Tabel 2.C.3a, Tabel 2.C.3b, Tabel 2.C.3c,

**Tabel 2.C.1a****Matrik korelasi 13 butir item**

**Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Kemampuan Kepemimpinan dengan indikator keterampilan teknis**

Correlation Matrix <sup>a</sup>													
	BTR1	BTR2	BTR3	BTR4	BTR5	BTR6	BTR7	BTR8	BTR9	BTR10	BTR11	BTR12	BTR13
BTR1	1,000	,304	,587	,939	,677	,929	,372	,260	,267	,596	,386	,263	,228
BTR2	,304	1,000	,294	,313	,338	,258	,263	,876	,165	,310	,053	,523	,308
BTR3	,587	,294	1,000	,645	,933	,553	,251	,315	,262	,982	,050	,192	,086
BTR4	,939	,313	,645	1,000	,650	,967	,310	,267	,289	,655	,366	,274	,220
BTR5	,677	,338	,933	,650	1,000	,562	,341	,348	,324	,949	,103	,186	,066
BTR6	,929	,258	,553	,967	,562	1,000	,310	,175	,274	,563	,491	,262	,160
BTR7	,372	,263	,251	,310	,341	,310	1,000	,266	,234	,253	,194	,340	,356
BTR8	,260	,876	,315	,267	,348	,175	,266	1,000	,069	,329	-,092	,371	,374
BTR9	,267	,165	,262	,289	,324	,274	,234	,069	1,000	,290	,711	,040	,051
BTR10	,596	,310	,982	,655	,949	,563	,253	,329	,290	1,000	,069	,179	,027
BTR11	,386	,053	,050	,366	,103	,491	,194	-,092	,711	,069	1,000	,048	,019
BTR12	,263	,523	,192	,274	,186	,262	,340	,371	,040	,179	,048	1,000	,271
BTR13	,228	,308	,086	,220	,066	,160	,356	,374	,051	,027	,019	,271	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir dan konstruk adalah jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor. Maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 2 butir yang tidak valid yaitu nomor 10 dan 11.

**Tabel 2.C.1b****Matrik korelasi 13 butir item****Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Kemampuan Kepemimpinan dengan indikator keterampilan teknis**

	BTR1	BTR2	BTR3	BTR4	BTR5	BTR6	BTR7	BTR9	BTR10	BTR12	BTR13	Mean	Std. Deviation <sup>a</sup>	F Loading
BTR1	1,000											4,00	,926	0,947
BTR2	,304	1,000										4,34	,798	0,671
BTR3	,587	,294	1,000									4,08	,752	0,937
BTR4	,939	,313	,645	1,000								3,98	,845	0,969
BTR5	,677	,338	,933	,650	1,000							4,04	,781	0,939
BTR6	,929	,258	,553	,967	,562	1,000						4,04	,925	0,957
BTR7	,372	,263	,251	,310	,341	,310	1,000					4,92	1,007	0,581
BTR9	,267	,165	,262	,289	,324	,274	,234	1,000				3,86	,990	0,803
BTR10	,596	,310	,982	,655	,949	,563	,253	,290	1,000			4,06	,740	0,969
BTR12	,263	,523	,192	,274	,186	,262	,340	,040	,179	1,000		4,52	,839	0,690
BTR13	,228	,308	,086	,220	,066	,160	,356	,051	,027	,271	1,000	4,66	1,062	0,537

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah dimensi Keterampilan Teknis terdiri dari 13 butir item yang valid 11 item dan invalid 2 item.

**Tabel 2.C.1c****Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Keterampilan Teknis**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
Butir 1	Menerapkan Prosedur	0,947	0,881
Butir 2		0,671	0,473
Butir 3		0,937	0,849
Butir 4	Menerapkan Teknik	0,969	0,899
Butir 5		0,939	0,876
Butir 6		0,957	0,843
Butir 7	Keahlian Khusus	0,581	0,470
Butir 9		0,803	0,392
Butir 10	Pemberdayaan	0,969	0,856
Butir 12		0,690	0,386
Butir 13		0,537	0,260

**Tabel 2.C.1d**



### Perhitungan Realibilitas Faktor Keterampilan Teknis

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Menerapkan Prosedur	Butir 1	0,947	0,897
	Butir 2	0,671	0,450
	Butir 3	0,937	0,878
Menerapkan Teknik	Butir 4	0,969	0,939
	Butir 5	0,939	0,881
	Butir 6	0,957	0,916
Keahlian Khusus	Butir 7	0,581	0,337
	Butir 9	0,803	0,645
Pemberdayaan	Butir 10	0,969	0,939
	Butir 12	0,690	0,476
	Butir 13	0,537	0,288

Perhitungan OMMEGA :     $a = 11$                        $b = 21,241$                        $\sum h^2 = 7,647$

$$\begin{aligned}\text{OMEGA } (\Omega) &= 1 - \frac{10 - 7,647}{11 + 2 (21,241)} \\ &= 0,991\end{aligned}$$

**Tabel 2.C.2a****Matrik korelasi 14 butir item**

**Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Kemampuan Kepemimpinan dengan indikator keterampilan Kemanusiaan Rotasi Kedua**

Correlation Matrix <sup>a</sup>													
	BTR 14	BTR 16	BTR 17	BTR 18	BTR 20	BTR 21	BTR 22	BTR 23	BTR 24	BTR 27	Mean	Std. Deviation <sup>a</sup>	F Loading
BTR14	1,000										4,12	,773	0,928
BTR16	,871	1,000									4,02	,845	0,883
BTR17	,902	,847	1,000								3,96	,856	0,932
BTR18	,302	,386	,289	1,000							4,32	,794	0,985
BTR20	,844	,803	,883	,296	1,000						4,00	,782	0,874
BTR21	,647	,507	,528	,300	,578	1,000					4,00	,857	0,996
BTR22	,392	,403	,373	,946	,305	,304	1,000				4,34	,939	0,921
BTR23	,289	,355	,246	,916	,280	,230	,884	1,000			4,30	,931	0,892
BTR24	,250	,356	,255	,935	,253	,264	,839	,808	1,000		4,36	,722	0,880
BTR27	,360	,286	,238	,162	,258	,401	,158	,096	,176	1,000	4,04	1,009	0,997

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah dimensi Keterampilan Kemanusiaan terdiri dari 13 butir item yang valid 10 dan invalid 4.

**Tabel 2.C.2b****Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Keterampilan Kemanusiaan**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
Butir 14	Bekerjasama	0,928	0,819
Butir 16		0,883	0,820
Butir 17	Menjalin Hubungan	0,932	0,788
Butir 18		0,985	0,769
Butir 20		0,874	0,775
Butir 21	Prinsip Kepemimpinan	0,996	0,642
Butir 22		0,921	0,782
Butir 23		0,892	0,714
Butir 24		0,880	0,711
Butir 27	Bekerja Tim Manajemen	0,997	0,373

**Tabel 2.C.2c**

**Perhitungan Realibilitas Faktor Keterampilan Kemanusiaan**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Bekerjasama	Butir 14	0,928	0,861
	Butir 16	0,883	0,779
Menjalin Hubungan	Butir 17	0,932	0,868
	Butir 18	0,985	0,970
	Butir 20	0,874	0,764
Prinsip Kepemimpinan	Butir 21	0,996	0,992
	Butir 22	0,921	0,848
	Butir 23	0,892	0,796
	Butir 24	0,880	0,774
Bekerja Tim Manajemen	Butir 27	0,997	0,994

Perhitungan OMEGA :     $a = 10$                        $b = 21,001$                        $\sum h^2 = 8,648$

$$\begin{aligned} \text{OMEGA } (\Omega) &= 1 - \frac{10 - 8,648}{10 + 2 (21,001)} \\ &= 0,995 \end{aligned}$$

**Tabel 2.C.3a**  
**Matrik korelasi 13 butir item**  
**Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Kemampuan Kepemimpinan dengan**  
**indikator keterampilan Konsep Rotasi Pertama**

Correlation Matrix <sup>a</sup>															Std.	F Loading
	BTR 29	BTR 30	BTR 31	BTR 32	BTR 33	BTR 34	BTR 35	BTR 36	BTR 37	BTR 38	BTR 39	BTR 40	BTR 41	Mean	Deviation <sup>b</sup>	
BTR29	1,000													4,64	0,776	0,693
BTR30	,221	1,000												3,92	0,900	0,261
BTR31	,207	,365	1,000											4,02	0,937	0,960
BTR32	,376	,274	,169	1,000										4,44	0,972	0,414
BTR33	,239	,412	,965	,238	1,000									4,00	0,881	0,956
BTR34	,013	,170	,289	,108	,281	1,000								3,86	0,990	0,527
BTR35	-,006	,233	,560	,293	,580	,232	1,000							4,32	0,999	0,629
BTR36	,265	,424	,978	,207	,968	,277	,476	1,000						3,98	0,958	0,974
BTR37	,290	,440	,934	,262	,931	,234	,467	,954	1,000					4,06	1,096	0,936
BTR38	,619	,178	,340	,325	,345	,140	,230	,371	,337	1,000				4,34	0,939	0,804
BTR39	,478	,338	,339	,377	,315	,093	,267	,345	,341	,622	1,000			4,28	0,882	0,614
BTR40	,176	,296	,584	,248	,568	,320	,581	,598	,541	,414	,336	1,000		4,04	0,856	0,641
BTR41	,578	,197	,333	,405	,338	,073	,310	,362	,349	,887	,608	,380	1,000	4,34	0,961	0,807

KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah dimensi Keterampilan Konsep terdiri dari 13 butir item dan keseluruhannya valid.

**Tabel 2.C.3b**  
**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor keterampilan Konsep**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
Butir 29	Berpikir Analitis	0,693	0,469
Butir 30		0,261	0,508
Butir 31		0,960	0,883
Butir 32		0,414	0,437
Butir 33	Berpikir Memecahkan Masalah	0,956	0,891
Butir 34		0,527	0,333
Butir 35		0,629	0,619
Butir 36		0,974	0,898
Butir 37	Mewujudkan Tujuan Madrasah	0,936	0,877
Butir 38		0,804	0,638
Butir 39		0,614	0,596
Butir 40		0,641	0,712
Butir 41		0,807	0,639

**Tabel 2.C.3c**  
**Perhitungan Realibilitas Faktor Keterampilan Konsep**

Subfaktor	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Berpikir Analitis	Butir 29	0,693	0,480
	Butir 30	0,261	0,068
	Butir 31	0,960	0,922
	Butir 32	0,414	0,171
Berpikir Memecahkan Masalah	Butir 33	0,956	0,914
	Butir 34	0,527	0,278
	Butir 35	0,629	0,396
	Butir 36	0,974	0,949
Mewujudkan Tujuan Madrasah	Butir 37	0,936	0,876
	Butir 38	0,804	0,646
	Butir 39	0,614	0,377
	Butir 40	0,641	0,411
	Butir 41	0,807	0,651

Perhitungan OMEGA :     $a = 13$                        $b = 30,229$                        $\sum h^2 = 7,139$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{13 - 7,139}{13 + 2 (9,216)}$$

$$= 0,960$$

### Lampiran 2.3. Uji Kesahihan dan Keterandalan Alat Ukur Kekuasaan Individu

Untuk menguji validitas bangun dari alat ukur Kekuasaan Individu dipergunakan metode statistik analisis faktor. Proses perhitungannya menggunakan paket Program SPSS Versi 19. Hasil Perhitungan yang berupa matrik korelasi dari item-item yang valid pada setiap faktor diperlihatkan pada tabel berikut : 2B1b, 2B2b, 2B3b dan 2B4b.

Hasil perhitungan analisis faktor, yaitu muatan faktor dan himpunan korelasi dari item-item yang valid pada setiap faktor, selanjutnya dipergunakan untuk menentukan indeks **Reliabilitas** alat ukur. Perhitungan reliabilitas alat ukur kekuasaan Individu juga dilakukan pada setiap faktor yaitu dengan menentukan indeks reliabilitas **OMEGA** yang dikembangkan oleh Zeller dan Carmines (1980) dengan formula sebagai berikut :

$$\text{OMEGA} = 1 - \frac{a - h_i^2}{a + 2(b)}$$

Keterangan : a = Jumlah soal (item) pada satu faktor atau subfaktor  
b = Jumlah Korelasi untuk n soal/item pada satu faktor atau subfaktor  
 $h_i^2$  = Kuadrat muatan faktordari soal i, dimana i = 1,2,3,...,n.

Hasil selengkapnya diperlihatkan pada tabel Tabel 2.b.1a, Tabel 2.b.1b, Tabel 2.b.1c, Tabel 2.b.1d, Tabel 2.b.2a, Tabel 2.b.2b, Tabel 2.b.2c, Tabel 2.b.2d, Tabel 2.b.3a, Tabel 2.b.3b, Tabel 2.b.3c, dan Tabel 2.b.4a, Tabel 2.b.4b, Tabel 2.b.4c

Tabel 2.b1a

## Matrik korelasi 13 butir item

Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Individual Power : Kekuasaan Keahlian  
Rotasi Pertama

Correlation	Butir1	Butir2	Butir3	Butir4	Butir5	Butir6	Butir7	Butir8	Butir9	Butir10	Butir11	Butir12	Butir13
Butir1	1,000	,057	,071	,279	,244	,072	,203	,000	,048	,232	,634	,115	,004
Butir2	,057	1,000	,038	,377	,673	,393	,226	,404	,241	,318	,262	,400	,969
Butir3	,071	,038	1,000	,324	,181	,508	,430	,450	-,025	,297	,205	,203	-,052
Butir4	,279	,377	,324	1,000	,635	,646	,265	,550	,084	,919	,553	,205	,305
Butir5	,244	,673	,181	,635	1,000	,557	,404	,540	,184	,629	,574	,478	,636
Butir6	,072	,393	,508	,646	,557	1,000	,262	,970	,077	,609	,249	,344	,374
Butir7	,203	,226	,430	,265	,404	,262	1,000	,271	,022	,312	,388	,317	,169
Butir8	,000	,404	,450	,550	,540	,970	,271	1,000	,078	,530	,148	,320	,414
Butir9	,048	,241	-,025	,084	,184	,077	,022	,078	1,000	,025	,093	-,059	,179
Butir10	,232	,318	,297	,919	,629	,609	,312	,530	,025	1,000	,535	,211	,300
Butir11	,634	,262	,205	,553	,574	,249	,388	,148	,093	,535	1,000	,283	,178
Butir12	,115	,400	,203	,205	,478	,344	,317	,320	-,059	,211	,283	1,000	,332
Butir13	,004	,969	-,052	,305	,636	,374	,169	,414	,179	,300	,178	,332	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir dan konstruk adalah jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor. Maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 3 butir yang tidak valid yaitu nomor 3, 9 dan 12.

Tabel 2.b1b

## Matrik korelasi 13 butir item

Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Individual Power : Kekuasaan Keahlian  
Rotasi Kedua

Correlation	BTR1	BTR2	BTR4	BTR5	BTR6	BTR7	BTR8	BTR10	BTR11	BTR13	Mean	Std. Deviation	F Loading
BTR1	1,000										4,30	1,233	0,691
BTR2	,057	1,000									4,36	,749	0,967
BTR4	,279	,377	1,000								4,00	1,010	0,810
BTR5	,244	,673	,635	1,000							4,02	,795	0,805
BTR6	,072	,393	,646	,557	1,000						4,04	,781	0,900
BTR7	,203	,226	,265	,404	,262	1,000					3,78	,840	0,286
BTR8	,012	,404	,550	,540	,970	,271	1,000				4,00	,808	0,872
BTR10	,232	,318	,919	,629	,609	,312	,530	1,000			4,00	,857	0,789
BTR11	,634	,262	,553	,574	,249	,388	,148	,535	1,000		4,12	1,023	0,847
BTR13	,004	,969	,305	,636	,374	,169	,414	,300	,178	1,000	4,32	,794	0,965

## KRITERIA Uji KONSSTRUCT VALIDITY :

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$

3) FL  $\neq$  (-)

Keterangan : Pada Variabel Kekuasaan Individual dimensi Kekuasaan Keahlian terdiri dari 13 butir item yang valid 10 dan invalid 3.

**Tabel 2.b1c**

**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Kekuasaan Keahlian**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
Butir1	Kepatuhan Bwahan	0,691	0,313
Butir2		0,967	0,692
Butir4	Pengetahuan Khusus	0,810	0,833
Butir5		0,805	0,871
Butir6	Keahlian	0,900	0,788
Butir7		0,286	0,465
Butir8		0,872	0,745
Butir10	Kepercayaan	0,789	0,812
Butir11		0,847	0,613
Butir13		0,965	0,648

**Tabel 2.b1d**

**Perhitungan Realibilitas Faktor Kekuasaan Keahlian**

Indikator Instrumen	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Kepatuhan Bwahan	Butir1	0,691	0,477
	Butir2	0,967	0,935
Pengetahuan Khusus	Butir4	0,810	0,656
	Butir5	0,805	0,648
Keahlian	Butir6	0,900	0,810
	Butir7	0,286	0,082
	Butir8	0,872	0,760
Kepercayaan	Butir10	0,789	0,623
	Butir11	0,847	0,717
	Butir13	0,965	0,931

Perhitungan OMEGA :     $a = 10$                        $b = 18,371$                        $\sum h^2 = 6,640$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{10 - 6,640}{10 + 2 (18,371)}$$

$$= 0,985$$



**Tabel 2.b.2a**  
**Matrix Korelasi 21 Butir item**  
**Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Individual Power : Kekuasaan**  
**Kepribadian Rotasi Pertama**

	Correlation Matrix <sup>a,b</sup>																				
	Butir 14	Butir 15	Butir 16	Butir 17	Butir 18	Butir 19	Butir 20	Butir 21	Butir 22	Butir 23	Butir 24	Butir 25	Butir 26	Butir 27	Butir 28	Butir 29	Butir 30	Butir 31	Butir 32	Butir 33	Butir 34
Butir14	1,000	,090	,442	,302	,282	,293	,214	,111	,082	,226	,282	,242	,992	,302	,223	,027	,302	,343	,306	,239	,223
Butir15	,090	1,000	,376	,285	,269	,287	,204	,990	,191	,182	,269	,276	,091	,465	,280	,260	,510	,581	,540	,210	,280
Butir16	,442	,376	1,000	,163	,286	,285	,113	,402	,269	,096	,286	,248	,463	,519	,347	,083	,576	,564	,555	,366	,347
Butir17	,302	,285	,163	1,000	,550	,562	,538	,277	,144	,419	,550	,515	,313	,380	,303	,147	,434	,385	,414	,269	,303
Butir18	,282	,269	,286	,550	1,000	,981	,861	,323	,404	,192	1,000	,981	,269	,260	,254	,455	,304	,280	,305	,287	,264
Butir19	,293	,287	,285	,562	,981	1,000	,856	,341	,431	,193	,981	,981	,281	,275	,277	,444	,319	,294	,321	,302	,277
Butir20	,214	,204	,113	,538	,861	,856	1,000	,199	,300	,174	,861	,869	,181	,241	,404	,264	,293	,280	,314	,439	,404
Butir21	,111	,990	,402	,277	,323	,341	,199	1,000	,224	,200	,323	,327	,110	,446	,243	,302	,490	,556	,518	,173	,243
Butir22	,082	,191	,269	,144	,404	,431	,300	,224	1,000	,136	,404	,395	,098	,196	,367	,305	,196	,196	,180	,377	,367
Butir23	,226	,182	,096	,419	,192	,193	,174	,200	,136	1,000	,192	,209	,217	,107	,237	,034	,107	,199	,123	,202	,237
Butir24	,282	,269	,286	,550	1,000	,981	,861	,323	,404	,192	1,000	,981	,269	,260	,254	,455	,304	,280	,305	,287	,264
Butir25	,242	,276	,248	,515	,981	,861	,869	,327	,395	,209	,981	1,000	,213	,243	,266	,459	,285	,282	,309	,290	,266
Butir26	,992	,091	,463	,313	,269	,281	,181	,110	,098	,217	,269	,213	1,000	,315	,220	,028	,315	,337	,300	,236	,220
Butir27	,302	,465	,519	,380	,260	,275	,241	,446	,196	,107	,260	,243	,315	1,000	,499	,210	,906	,808	,916	,343	,499
Butir28	,223	,280	,347	,303	,264	,277	,404	,243	,367	,237	,264	,266	,220	,499	1,000	-,013	,404	,459	,436	,780	1,000
Butir29	,027	,260	,083	,147	,455	,444	,264	,302	,305	,034	,455	,459	,028	,210	-,013	1,000	,100	,170	,159	-,052	-,013
Butir30	,302	,510	,576	,434	,304	,319	,293	,490	,196	,107	,304	,285	,315	,906	,404	,100	1,000	,868	,972	,343	,404
Butir31	,343	,581	,564	,385	,280	,294	,280	,556	,196	,199	,280	,282	,337	,808	,459	,170	,868	1,000	,935	,377	,459
Butir32	,306	,540	,555	,414	,305	,321	,314	,518	,180	,123	,305	,309	,300	,916	,436	,159	,972	,935	1,000	,362	,436
Butir33	,239	,210	,366	,269	,287	,302	,439	,173	,377	,202	,287	,290	,236	,343	,780	-,052	,343	,377	,362	1,000	,780
Butir34	,223	,280	,347	,303	,264	,277	,404	,243	,367	,237	,264	,266	,220	,499	1,000	-,013	,404	,459	,436	,780	1,000

Berdasarkan kriteria uji kesahihan validitas butir dan konstruk adalah jika  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$  pada matrik korelasi dalam satu faktor atau subfaktor. Maka butir item dikatakan valid. Dari hasil perhitungan pada rotasi pertama didapat 3 butir yang tidak valid yaitu nomor 18, 24, 28, 29, 33 dan 34.

**Tabel 2.b.2b**  
**Matrix Korelasi 21 Butir item**  
**Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Individual Power : Kekuasaan**  
**Kepribadian Rotasi Kedua**

	Butir 14	Butir 15	Butir 16	Butir 17	Butir 19	Butir 20	Butir 21	Butir 22	Butir 23	Butir 25	Butir 26	Butir 27	Butir 30	Butir 31	Butir 32	Mean	Std. Deviation	F Loading
butir14	1,000															4,88	1,003	0,953
butir15	,090	1,000														4,22	,975	0,932
butir16	,442	,376	1,000													4,64	,776	0,685
butir17	,302	,285	,163	1,000												4,00	,808	0,755
butir19	,293	,287	,285	,562	1,000											4,04	,989	0,953
butir20	,214	,204	,113	,538	,856	1,000										3,98	,845	0,872
butir21	,111	,990	,402	,277	,341	,199	1,000									4,24	1,001	0,945
butir22	,082	,191	,269	,144	,431	,300	,224	1,000								4,04	1,049	0,515
butir23	,226	,182	,096	,419	,193	,174	,200	,136	1,000							4,06	,843	0,701
butir25	,242	,276	,248	,515	,981	,869	,327	,395	,209	1,000						4,04	1,029	0,936
butir26	,992	,091	,463	,313	,281	,181	,110	,098	,217	,213	1,000					4,86	1,050	0,962
butir27	,302	,465	,519	,380	,275	,241	,446	,196	,107	,243	,315	1,000				4,30	,931	0,883
butir30	,302	,510	,576	,434	,319	,293	,490	,196	,107	,285	,315	,906	1,000			4,30	,931	0,951
butir31	,343	,581	,564	,385	,294	,280	,556	,196	,199	,282	,337	,808	,868	1,000		4,36	,722	0,876
butir32	,306	,540	,555	,414	,321	,314	,518	,180	,123	,309	,300	,916	,972	,935	1,000	4,32	,794	0,980

KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :

- 1)  $X > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kekuasaan Individual dimensi Kekuasaan Kepribadian terdiri dari 21 butir item, yang valid 15 dan invalid 6.

**Tabel 2.b.2c****Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Kekuasaan Kepribadian**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir14	Patuh	0,953	0,953
butir15		0,932	0,932
butir16		0,685	0,685
butir17	Kagum	0,755	0,755
butir19		0,953	0,953
butir20		0,872	0,872
butir21		0,945	0,945
butir22	Kasih Sayang	0,515	0,515
butir23		0,701	0,701
butir25		0,936	0,936
butir26	Tanggung jawab	0,962	0,962
butir27	Loyalitas	0,883	0,883
butir30		0,951	0,951
butir31	Dedikasi	0,876	0,876
butir32		0,980	0,980

**Tabel 2.b.2d****Perhitungan Realibilitas Faktor Kekuasaan Keahlian**

Indikator Instrumen	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Patuh	butir14	0,953	0,908
	butir15	0,932	0,869
	butir16	0,685	0,469
Kagum	butir17	0,755	0,570
	butir19	0,953	0,908
	butir20	0,872	0,760
	butir21	0,945	0,893
Kasih Sayang	butir22	0,515	0,265
	butir23	0,701	0,491
	butir25	0,936	0,876
Tanggung jawab Loyalitas	butir26	0,962	0,925
	butir27	0,883	0,780
	butir30	0,951	0,904
Dedikasi	butir31	0,876	0,767
	butir32	0,980	0,960

Perhitungan OMEGA :     $a = 15$                        $b = 36,905$                        $\sum h^2 = 11,348$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{15 - 11,348}{15 + 2 (36,905)}$$

$$= 0,994$$

**Tabel 2.b.3a****Matrix Korelasi 12 Butir item**

**Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Individual Power : Kekuasaan Informasi Rotasi Kedua**

Correlation Matrix <sup>a</sup>														Std. Deviation	F Loading
	butir35	butir36	butir37	butir38	butir39	butir40	butir41	butir42	butir43	butir44	butir46	Mean			
butir35	1,000											4,68	,978	0,954	
butir36	,262	1,000										4,42	1,012	0,834	
butir37	,327	,341	1,000									4,16	,866	0,676	
butir38	,311	,359	,333	1,000								4,28	,904	0,333	
butir39	,512	,240	,602	,274	1,000							4,46	,952	0,954	
butir40	,300	,908	,425	,362	,292	1,000						4,48	,953	0,874	
butir41	,357	,603	,356	,480	,241	,675	1,000					4,46	1,014	0,727	
butir42	,379	,368	,344	,037	,265	,381	,230	1,000				4,16	1,076	0,286	
butir43	,086	,284	,174	,179	,115	,236	,153	,119	1,000			3,92	,900	0,539	
butir44	,492	,153	,003	,128	,147	,171	,158	,056	,161	1,000		4,86	1,050	0,988	
butir46	,761	,247	,172	,336	,358	,282	,627	,175	,125	,501	1,000	4,68	1,039	0,988	

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $X > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kekuasaan Individual dimensi Kekuasaan informasi terdiri dari 12 butir item yang valid 11 dan invalid 1.

**Tabel 2.b.3b****Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Kekuasaan Informasi**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
butir35	Menguasai Informasi	0,954	0,708
butir36		0,834	0,739
butir37		0,676	0,605
butir38	Kepatuhan Bawahan	0,333	0,569
butir39		0,954	0,595
butir40		0,874	0,783
butir41	Pelayanan	0,727	0,769
butir42		0,286	0,485
butir43		0,539	0,323
butir44	Prediksi Organisasi	0,988	0,398
butir46		0,988	0,690

**Tabel 2.b.3c****Perhitungan Realibilitas Faktor Kekuasaan Informasi**

Indikator Instrumen	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Menguasai Informasi	butir35	0,954	0,910
	butir36	0,834	0,696
	butir37	0,676	0,457
Kepatuhan Bawahan	butir38	0,333	0,111
	butir39	0,954	0,910
	butir40	0,874	0,764
Pelayanan	butir41	0,727	0,529
	butir42	0,286	0,082
	butir43	0,539	0,290
Prediksi Organisasi	butir44	0,988	0,976
	butir46	0,988	0,976

Perhitungan OMEGA :     $a = 11$                        $b = 17,513$                        $\sum h^2 = 6,701$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{11 - 6,701}{11 + 2 (17,513)}$$

$$= 0,981$$

**Tabel 2.b.4a**

**Hasil ujicoba validitas konstruk Variabel Individual Power : Kekuasaan Hubungan Rotasi Pertama**

	BTR47	BTR48	BTR49	BTR50	BTR51	BTR52	BTR53	BTR54	BTR55	BTR56	Mean	Std. Deviation	F Loading
BTR47	1,000										4,34	0,939	0,952
BTR48	,959	1,000									4,34	0,798	0,966
BTR49	,173	,204	1,000								4,86	1,050	0,736
BTR50	,424	,405	,261	1,000							4,00	0,808	0,372
BTR51	,965	,945	,109	,452	1,000						4,32	0,935	0,959
BTR52	,978	,958	,127	,427	,989	1,000					4,30	0,931	0,974
BTR53	,839	,917	,176	,379	,854	,868	1,000				4,36	0,722	0,850
BTR54	,946	,984	,153	,407	,959	,972	,935	1,000			4,32	0,794	0,972
BTR55	,109	,180	,109	,150	,108	,108	,172	,154	1,000		3,94	0,998	0,269
BTR56	,619	,597	,363	,160	,555	,576	,564	,555	,077	1,000	4,64	0,776	0,480

**KRITERIA UJI KONSTRUCT VALIDITY :**

- 1)  $\bar{X} > sd$
- 2)  $r \neq (-)$  atau  $(o)$  atau  $(-1)$
- 3)  $FL \neq (-)$

Keterangan : Pada Variabel Kekuasaan Individual dimensi Kekuasaan Keahlian terdiri dari 10 butir item, keseluruhan butir valid.

**Tabel 2.b.4b**

**Muatan Faktor Umum dari Subfaktor Kekuasaan Hubungan**

Butir Item	Indikator Instrumen	F1	U
Butir47	Jaringan Kerja	0,952	0,971
Butir 48		0,966	0,981
Butir 49		0,736	0,242
Butir 50	Ramah Tamah	0,372	0,493
Butir 51		0,959	0,967
Butir 52		0,974	0,976
Butir 53	Pengaruh	0,850	0,920
Butir 54		0,972	0,979
Butir 55		0,269	0,178
Butir 56	Kepatuhan	0,480	0,658

**Tabel 2.b.4c**

Perhitungan Realibilitas Faktor Kekuasaan Hubungan

Indikator Instrumen	Butir Item	Faktor Loading	$h^2$
Jaringan Kerja	Butir47	0,952	0,906
	Butir 48	0,966	0,933
	Butir 49	0,736	0,541
Ramah Tamah	Butir 50	0,372	0,138
	Butir 51	0,959	0,919
	Butir 52	0,974	0,949
Pengaruh	Butir 53	0,850	0,722
	Butir 54	0,972	0,944
	Butir 55	0,269	0,072
Kepatuhan	Butir 56	0,480	0,230

Perhitungan OMEGA :      $a = 10$                        $b = 20,418$                        $\sum h^2 = 6,358$

$$\text{OMEGA } (\Omega) = 1 - \frac{10 - 6.358}{10 + 2 (20,418)}$$

$$= 0,882$$

## Uji Daya Beda

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1    TINGGI (X1)	142,3333	51	6,28543	,88014
RENDAH (X1)	102,2549	51	6,64784	,93088

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
--	---	-------------	------

### Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 TINGGI (X1) & RENDAH (X1)	50	,826	,000

### Paired Samples Test

	Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 TINGGI (X1) - RENDAH (X1)	40,07843	3,82541	,53566	39,00252	41,15434	74,820	49	,000

### Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 TINGGI (X2)	211,9608	50	10,83875	1,51773
RENDAH (X2)	138,7255	50	9,81036	1,37372

### Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 TINGGI (X2) & RENDAH (X2)	51	,828	,000

### Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	TINGGI (X2) - RENDAH (X2)	73,2352 9	6,13054	,85845	71,5110 5	74,95954	85,311	50	,000

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	TINGGI (Y1)	170,5882	51	4,86694	,68151
	RENDAH (Y1)	137,6078	51	7,33234	1,02673

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	TINGGI (Y1) & RENDAH (Y1)	51	,768	,000

### Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	TINGGI (Y1) - RENDAH (Y1)	32,98039	4,76021	,66656	31,64156	34,31922	49,478	50	,000



### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	TINGGI (Y2)	285,5294	51	12,84734	1,79899
	RENDAH (Y2)	193,5686	51	17,02616	2,38414

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	TINGGI (Y2) & RENDAH (Y2)	51	,922	,000

### Paired Samples Test

		Paired Samples Test					T	df	Sig. (2-tailed)
		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	TINGGI (Y2) - RENDAH (Y2)	91,96078	7,19155	1,00702	89,93813	93,98344	91,320	50	,000

**Tabel 3.5**  
**Uji Daya Pembeda Pernyataan No : 6**  
**Pada Variabel Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah**

Kategori Jawaban	X	Kelompok Tinggi			Kelompok Rendah		
		f	fX <sub>T</sub>	fX <sub>T</sub> <sup>2</sup>	f	fX <sub>R</sub>	fX <sub>R</sub> <sup>2</sup>
STP	1	-	-	-	-	-	-
	2	-	-	-	-	-	-
	3	1	3	4,000	4	12	4,6388
	4	6	24	6,000	4	16	0,0236
	5	5	25	0,000	5	25	4,2605
	6	-	-	-	-	-	-
SP	7	1	7	4,000	-	-	-
Jumlah		13	69	14,000	13	53	8,9229
Notasi		Σn <sub>T</sub>	ΣfX <sub>T</sub>	ΣfX <sub>T</sub> <sup>2</sup>	Σn <sub>R</sub>	ΣfX <sub>R</sub>	ΣfX <sub>R</sub> <sup>2</sup>

$$\bar{X}_T = \frac{69}{13} = 5,000$$

$$\bar{X}_R = \frac{53}{13} = 4.0769$$

13

$$S^2_T = \frac{14,000}{12}$$

$$= 1,1667$$

$$t_h = \frac{5,000 - 4,0769}{11} = 2,4487$$

$$\frac{(1,1667 + 0,7435)}{11}$$

$$t(\alpha = 0,05, dk 11) = 0,1736$$

Berdasarkan perhitungan di atas  $t_h > t_{tab}$  berarti  $t$  signifikan untuk taraf nyata 0,05 dan dk 11 artinya pernyataan no 6 mempunyai daya pembeda yang memadai dan tidak ada alasan untuk dibuang. Hasil selengkapnya untuk uji daya pembeda ini dapat dilihat pada halaman berikut :

$$fx^2_T = (x - \bar{x})^2 \times f$$

13

$$S^2_R = \frac{8,9229}{12}$$

$$= 0,7435$$

ANALISIS DAYA PEMBEDA (DP) BUTIR PERNYATAAN YANG BERSKALA 1 2 3 4  
5 6 7  
(SELEKSI BUTIR TAHAP KEDUA)  
VariabelEfektivitas

KelompokRendah										KelompokTinggi										t <sub>hit</sub>	Ttabel Sig. 0.05
No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
1	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	5.117	1.8	
2	1	0	5	5	2	0	0	4.231	2.026	0	0	0	4	8	0	1	4.846	0.641	1.250	1.8	
3	0	1	3	8	1	0	0	3.692	0.564	0	0	1	3	9	0	0	4.615	0.423	3.081	1.8	
4	0	2	3	7	1	0	0	3.538	0.769	0	0	0	3	8	0	2	5.077	0.910	3.937	1.8	
5	0	1	4	7	1	0	0	3.615	0.590	0	0	0	3	8	2	0	4.923	0.410	4.337	1.8	
6	2	1	3	4	3	0	0	3.385	1.923	0	0	1	4	6	0	2	4.846	1.308	2.697	1.8	
7	0	2	2	7	2	0	0	3.692	0.897	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	3.755	1.8	
8	1	2	5	2	3	0	0	3.308	1.564	0	0	1	2	10	0	0	4.692	0.397	3.279	1.8	
9	0	1	3	7	1	1	0	3.846	0.974	0	0	0	6	6	0	1	4.692	0.731	2.149	1.8	
10	1	3	6	3	0	0	0	2.846	0.808	0	0	0	3	10	0	0	4.769	0.192	6.378	1.8	
11	0	2	4	7	0	0	0	3.385	0.590	0	0	0	4	8	1	0	4.769	0.359	4.715	1.8	
12	1	0	5	5	2	0	0	4.154	1.308	0	0	0	4	8	0	1	4.846	0.641	1.645	1.8	
13	0	1	4	7	0	1	0	3.692	0.897	1	0	0	5	5	2	0	4.462	1.603	1.614	1.8	
14	0	2	3	7	1	0	0	2.846	1.641	2	0	2	2	6	1	0	4.000	2.500	1.881	1.8	
15	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	5.117	1.8	
16	0	2	3	7	1	0	0	4.077	0.744	0	0	2	2	8	1	0	4.615	0.756	1.458	1.8	
17	0	3	2	4	4	0	0	3.385	1.756	0	0	3	2	8	0	0	4.385	0.756	2.092	1.8	
18	0	1	3	8	1	0	0	3.923	1.410	0	0	1	5	5	1	1	4.692	1.064	1.622	1.8	
19	0	0	4	8	1	0	0	3.769	0.359	0	1	0	4	6	2	0	4.615	1.090	2.332	1.8	
20	0	1	3	7	0	2	0	3.385	1.590	0	2	0	4	5	1	1	4.462	1.936	1.902	1.8	
21	0	0	5	6	2	0	0	3.769	0.526	0	0	0	4	8	1	0	4.769	0.359	3.526	1.8	
22	0	2	3	8	0	0	0	3.462	0.603	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	5.325	1.8	
23	0	3	2	7	1	0	0	3.462	0.936	0	0	2	2	8	0	1	4.692	1.064	2.886	1.8	
24	0	2	3	7	1	0	0	3.538	0.769	0	0	2	2	8	1	0	4.615	0.756	2.892	1.8	
25	1	3	2	7	0	0	0	3.154	1.141	0	0	1	2	7	2	1	5.000	1.000	4.185	1.8	
26	0	1	4	6	2	0	0	3.692	0.731	0	0	0	4	8	1	0	4.769	0.359	3.422	1.8	
27	0	0	3	4	6	0	0	3.308	2.064	0	0	1	7	4	0	1	4.462	0.936	2.209	1.8	
28	1	8	2	2	0	0	0	2.385	0.756	0	0	2	4	7	0	0	4.385	0.590	5.717	1.8	
29	1	2	7	2	1	0	0	3.615	2.256	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	1.559	1.8	
30	2	4	3	3	1	0	0	2.769	1.526	0	1	0	3	9	0	0	4.538	0.769	3.873	1.8	

31	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	5.117	1.8
32	1	0	5	5	2	0	0	3.538	1.103	0	0	0	4	8	0	1	4.846	0.641	3.285	1.8
33	1	0	0	6	6	0	0	3.538	2.269	0	0	2	2	9	0	0	4.538	0.603	1.957	1.8
34	1	0	5	5	2	0	0	3.538	1.103	0	0	0	4	8	0	1	4.846	0.641	3.285	1.8
35	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	5.117	1.8
36	1	0	5	5	2	0	0	4.231	0.859	0	0	0	4	8	0	1	4.846	0.641	1.666	1.8
37	1	2	7	2	1	0	0	3.615	1.756	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	1.728	1.8
38	4	3	6	0	0	0	0	2.154	0.808	0	0	3	4	6	0	0	4.231	0.692	5.624	1.8
39	0	3	2	7	1	0	0	3.462	0.936	0	0	1	3	8	0	1	4.769	0.859	3.237	1.8
40	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	5.117	1.8
41	1	8	2	2	0	0	0	2.385	0.756	0	0	2	4	7	0	0	4.385	0.590	5.717	1.8
42	2	4	3	3	1	0	0	2.769	1.526	0	1	0	3	9	0	0	4.538	0.769	3.873	1.8
43	5	2	6	0	0	0	0	2.077	0.910	0	0	3	4	6	0	0	4.231	0.692	5.643	1.8
44	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	5.102	1.8
45	0	2	7	2	2	0	0	3.308	0.897	0	0	2	7	4	0	0	4.154	0.474	2.396	1.8
46	1	6	3	3	0	0	0	2.615	0.923	0	0	2	3	8	0	0	4.462	0.603	4.957	1.8
47	1	2	7	2	1	0	0	3.615	1.923	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	1.666	1.8
48	1	3	2	7	0	0	0	3.154	1.141	0	0	1	2	7	2	1	5.000	1.000	4.185	1.8
49	1	8	2	2	0	0	0	2.385	0.756	0	0	2	4	7	0	0	4.385	0.590	5.717	1.8
50	2	4	3	3	1	0	0	2.769	1.526	0	1	0	3	9	0	0	4.538	0.769	3.873	1.8
51	5	2	6	0	0	0	0	2.077	0.910	0	0	3	4	6	0	0	4.231	0.692	5.643	1.8
52	1	6	3	3	0	0	0	2.615	0.923	0	0	2	3	8	0	0	4.462	0.603	4.957	1.8
53	1	2	7	2	1	0	0	3.000	1.000	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	3.850	1.8
54	1	3	2	7	0	0	0	3.154	1.141	0	0	1	2	7	2	1	5.000	1.000	4.185	1.8
55	1	2	4	6	0	0	0	3.154	0.974	0	0	2	5	6	0	0	4.308	0.564	3.085	1.8
56	4	3	6	0	0	0	0	2.154	0.808	0	0	3	4	6	0	0	4.231	0.692	5.624	1.8
57	0	3	2	7	1	0	0	3.462	0.936	0	0	1	3	8	0	1	4.769	0.859	3.237	1.8
58	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	5.117	1.8
59	0	3	5	4	1	0	0	3.231	0.859	0	0	1	5	7	0	0	4.462	0.436	3.587	1.8
60	1	1	5	6	0	0	0	3.769	1.359	0	0	2	4	5	1	1	4.615	1.256	1.735	1.8
61	0	3	2	7	1	0	0	3.462	0.936	0	0	1	2	7	2	1	5.000	1.000	3.667	1.8
62	1	2	4	6	0	0	0	3.154	0.974	0	0	2	5	6	0	0	4.308	0.564	3.085	1.8
63	0	1	7	4	1	0	0	3.385	0.590	0	0	1	4	8	0	0	4.538	0.436	3.779	1.8
64	1	1	5	6	0	0	0	3.846	2.141	0	0	2	4	5	1	1	4.615	1.256	1.384	1.8
65	0	0	4	8	1	0	0	3.769	0.359	0	0	1	3	8	0	1	4.769	0.859	3.005	1.8

66	0	3	2	7	1	0	0	3.462	0.936	0	0	2	2	8	0	1	4.692	1.064	2.886	1.8
67	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	5.102	1.8
68	0	1	4	4	4	0	0	3.077	2.244	0	0	2	6	5	0	0	4.231	0.526	2.300	1.8
69	0	3	1	9	0	0	0	3.462	0.769	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	4.529	1.8
70	1	1	5	6	0	0	0	3.846	2.641	0	0	2	4	5	1	1	4.615	1.256	1.292	1.8
71	0	3	2	7	0	0	1	3.615	1.756	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	2.963	1.8
72	0	3	2	7	1	0	0	4.000	0.833	0	0	2	2	8	0	1	4.692	1.064	1.667	1.8
73	0	0	5	7	1	0	0	3.692	0.397	0	0	1	3	8	0	1	4.769	0.859	3.187	1.8
74	0	1	4	7	1	0	0	3.615	0.590	0	0	1	2	10	0	0	4.692	0.397	3.595	1.8
75	0	0	4	8	1	0	0	4.154	0.974	0	0	1	3	8	1	0	4.692	0.564	1.440	1.8
76	1	1	4	6	1	0	0	3.385	1.090	0	0	2	5	6	0	0	4.308	0.564	2.381	1.8
77	0	3	2	8	0	0	0	3.385	0.756	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	5.102	1.8
78	0	0	4	8	1	0	0	3.769	0.359	0	0	1	3	8	1	0	4.692	0.564	3.187	1.8
				<b>KemampuanKepemimpinan</b>																
79	0	2	5	6	0	0	0	3.308	0.564	0	0	0	0	0	13	0	6.000	0.000	11.889	1.8
80	0	1	5	5	2	0	0	3.615	0.756	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	4.337	1.8
81	0	2	4	7	0	0	0	3.385	0.590	0	0	0	5	8	0	0	4.615	0.256	4.438	1.8
82	0	2	5	5	1	0	0	3.385	0.756	0	0	1	5	6	1	0	4.538	0.603	3.283	1.8
83	0	2	5	6	0	0	0	3.308	0.564	0	0	0	5	8	0	0	4.615	0.256	4.788	1.8
84	0	1	4	5	2	1	0	3.846	1.141	0	0	1	5	6	1	0	4.538	0.603	1.739	1.8
85	0	0	2	3	8	0	0	4.462	0.603	0	0	0	2	7	1	3	5.385	1.090	2.353	1.8
86	1	0	6	5	1	0	0	3.385	0.923	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	4.699	1.8
87	1	0	6	3	2	1	0	3.615	1.590	0	0	2	6	5	0	0	4.231	0.526	1.403	1.8
88	0	2	4	7	0	0	0	3.385	0.590	0	0	0	5	8	0	0	4.615	0.256	4.438	1.8
89	3	1	7	1	1	0	0	2.692	1.397	0	2	3	4	4	0	0	3.769	1.192	2.219	1.8
90	0	0	4	6	2	0	1	4.077	1.244	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	2.319	1.8
91	0	0	3	6	4	0	0	4.077	0.577	0	0	2	2	7	1	1	4.769	1.192	1.726	1.8
92	0	2	4	7	0	0	0	3.385	0.590	0	0	0	5	8	0	0	4.615	0.256	4.438	1.8
93	0	3	4	6	0	0	0	3.231	0.692	0	0	1	5	6	0	1	4.615	0.923	3.613	1.8
94	0	3	4	6	0	0	0	3.231	0.692	0	0	0	5	7	1	0	4.692	0.397	4.643	1.8
95	0	3	3	4	1	1	1	3.769	2.359	0	0	0	5	8	0	0	4.615	0.256	1.735	1.8
96	0	1	5	6	1	0	0	3.538	0.603	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	4.992	1.8
97	1	1	2	6	3	0	0	3.692	1.397	0	0	1	5	7	0	0	4.462	0.436	1.884	1.8
98	0	2	5	6	0	0	0	3.308	0.564	0	0	0	5	8	0	0	4.615	0.256	4.788	1.8
99	0	2	5	4	2	0	0	3.462	0.936	0	0	1	5	6	1	0	4.538	0.603	2.880	1.8

100	1	0	6	5	1	0	0	3.385	0.923	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	4.491	1.8
101	0	0	3	6	3	0	1	4.231	1.192	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	1.768	1.8
102	0	0	2	6	3	2	0	4.385	0.923	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	1.653	1.8
103	0	3	4	6	0	0	0	3.231	0.692	0	0	1	5	6	0	1	4.615	0.923	3.613	1.8
104	0	1	2	7	3	0	0	3.923	0.744	0	0	1	5	7	0	0	4.462	0.436	1.644	1.8
105	0	0	2	10	1	0	0	3.923	0.244	0	0	0	8	4	0	1	4.538	0.769	2.028	1.8
106	1	1	8	3	0	0	0	3.000	0.667	0	1	5	4	1	2	0	3.846	1.474	1.918	1.8
107	0	0	3	8	2	0	0	3.923	0.410	0	0	1	1	9	1	1	5.000	0.833	3.203	1.8
108	0	2	7	2	2	0	0	3.308	0.897	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	3.108	1.8
109	0	2	5	5	1	0	0	3.385	0.756	0	0	1	5	6	0	1	4.615	0.923	3.150	1.8
110	2	4	2	5	0	0	0	2.769	1.359	0	1	1	2	9	0	0	4.462	0.936	3.705	1.8
111	0	2	5	5	1	0	0	3.385	0.756	0	0	1	5	6	1	0	4.538	0.603	3.283	1.8
112	1	0	7	3	2	0	0	3.385	1.090	0	0	2	6	5	0	0	4.231	0.526	2.208	1.8
113	0	2	5	6	0	0	0	3.308	0.564	0	0	0	5	8	0	0	4.615	0.256	4.788	1.8
114	0	3	4	6	0	0	0	3.231	0.692	0	0	1	5	6	0	1	4.615	0.923	3.613	1.8
115	0	3	4	6	0	0	0	3.231	0.692	0	0	1	5	6	0	1	4.615	0.923	3.613	1.8
116	1	0	6	5	1	0	0	3.385	0.923	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	4.491	1.8
117	0	0	5	7	1	0	0	3.692	0.397	0	1	0	2	9	1	0	4.692	0.897	2.915	1.8
118	0	3	4	6	0	0	0	3.231	0.692	0	0	0	5	7	1	0	4.692	0.397	4.643	1.8
119	1	0	6	5	1	0	0	3.385	0.923	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	4.699	1.8
								KekuasaanIndividu												
120	0	3	2	4	4	0	0	3.692	1.397	0	1	1	4	4	0	3	4.769	2.359	1.843	1.8
121	0	0	7	5	1	0	0	3.538	0.436	0	0	0	1	11	1	0	5.000	0.167	6.245	1.8
122	0	1	5	4	1	1	1	3.923	1.910	0	0	1	6	5	0	1	4.538	0.936	1.21	1.8
123	0	1	8	4	0	0	0	3.231	0.359	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	4.327	1.8
124	0	1	6	6	0	0	0	3.385	0.423	0	0	1	5	7	0	0	4.462	0.436	3.854	1.8
125	0	1	8	1	3	0	0	3.462	0.936	0	0	2	6	5	0	0	4.231	0.526	2.11	1.8
126	0	2	5	6	0	0	0	3.308	0.564	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	3.595	1.8
127	0	1	7	3	2	0	0	3.462	0.769	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	2.804	1.8
128	0	1	5	4	2	1	0	3.769	1.192	0	0	1	7	4	0	1	4.462	0.936	1.574	1.8
129	0	1	6	5	1	0	0	3.462	0.603	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	5.27	1.8
130	0	0	4	2	7	0	0	4.231	0.859	0	0	0	1	7	2	3	5.538	0.936	3.237	1.8
131	1	0	2	7	2	1	0	3.923	1.410	1	0	0	1	10	1	0	4.692	1.397	1.523	1.8
132	0	0	3	8	2	0	0	3.923	0.410	0	0	0	1	9	2	1	5.231	0.526	4.483	1.8

133	0	2	5	6	0	0	0	3.308	0.564	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	3.595	1.8
134	0	2	6	5	0	0	0	3.231	0.526	0	0	1	6	5	0	1	4.538	0.936	3.588	1.8
135	0	1	7	5	0	0	0	3.308	0.397	0	0	1	6	5	0	1	4.538	0.936	3.535	1.8
136	0	1	7	3	2	0	0	3.462	0.769	0	0	1	7	5	0	0	4.308	0.397	2.598	1.8
137	1	0	4	6	0	1	1	3.846	2.141	1	0	0	1	9	2	0	4.769	1.526	1.599	1.8
138	1	3	6	2	1	0	0	2.923	1.077	2	0	1	5	4	1	0	3.923	2.244	1.82	1.8
139	0	1	5	5	2	0	0	3.615	0.756	0	0	1	5	7	0	0	4.462	0.436	2.57	1.8
140	0	2	6	5	0	0	0	3.231	0.526	0	0	1	6	5	0	1	4.538	0.936	3.588	1.8
141	0	2	6	4	1	0	0	3.308	0.731	0	0	1	6	5	0	1	4.538	0.936	3.162	1.8
142	0	1	3	2	7	0	0	4.154	1.141	0	0	0	1	7	2	3	5.538	0.936	3.187	1.8
143	1	0	7	4	1	0	0	3.308	0.897	0	0	0	2	11	0	0	4.846	0.141	5.007	1.8
144	0	1	2	8	2	0	0	3.846	0.641	0	0	1	5	7	0	0	4.462	0.436	1.967	1.8
145	0	3	4	6	0	0	0	3.231	0.692	0	1	2	6	2	0	2	4.308	2.064	2.151	1.8
146	1	0	7	4	1	0	0	3.308	0.897	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	4.748	1.8
147	0	0	3	5	3	2	0	4.308	1.064	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	1.785	1.8
148	0	0	3	5	2	3	0	4.385	1.256	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	1.458	1.8
149	0	1	2	8	2	0	0	3.846	0.641	0	0	1	5	7	0	0	4.462	0.436	1.967	1.8
150	0	1	2	8	2	0	0	3.846	0.641	0	0	1	5	7	0	0	4.462	0.436	1.967	1.8
151	0	0	3	5	5	0	0	4.154	0.641	0	0	0	3	7	0	3	5.231	1.192	2.638	1.8
152	0	0	0	9	1	3	0	4.538	0.769	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	1.359	1.8
153	0	1	2	7	2	1	0	4.000	1.000	0	0	1	3	9	0	0	4.615	0.423	1.711	1.8
154	0	0	3	9	1	0	0	3.846	0.308	0	0	1	3	6	2	1	4.923	1.077	3.035	1.8
155	0	1	2	8	2	0	0	3.846	0.641	0	0	0	1	11	0	1	5.077	0.410	3.981	1.8
156	0	1	0	9	2	1	0	4.154	0.808	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	2.454	1.8
157	0	1	1	7	4	0	0	4.077	0.744	0	0	0	2	9	0	2	5.154	0.808	2.868	1.8
158	0	3	2	6	2	0	0	3.538	1.103	0	0	1	7	4	0	1	4.462	0.936	2.144	1.8
159	0	4	5	2	2	0	0	3.154	1.141	0	0	1	7	5	0	0	4.308	0.397	3.085	1.8
160	0	1	2	5	4	0	1	4.231	1.526	0	0	0	3	7	0	3	5.231	1.192	2.012	1.8
161	0	2	3	7	1	0	0	3.538	0.769	0	0	1	4	8	0	0	4.538	0.436	3.021	1.8
162	0	0	3	5	5	0	0	4.154	0.641	0	0	0	3	6	0	4	5.385	1.423	2.841	1.8
163	1	0	7	4	1	0	0	3.308	0.897	0	0	0	1	11	0	1	5.077	0.410	5.131	1.8
164	0	0	3	5	2	3	0	4.385	1.256	0	0	0	1	11	1	0	5.000	0.167	1.711	1.8
165	0	1	2	5	5	0	0	4.077	0.910	0	0	0	3	7	0	3	5.231	1.192	2.639	1.8
166	0	2	5	6	0	0	0	3.308	0.564	0	0	1	6	6	0	0	4.385	0.423	3.595	1.8
167	1	0	7	4	1	0	0	3.308	0.897	0	0	0	1	11	0	1	5.077	0.410	5.131	1.8

168	1	0	7	4	1	0	0	3.308	0.897	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	4.748	1.8
169	0	0	6	6	1	0	0	3.615	0.423	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	5.312	1.8
170	0	1	6	5	1	0	0	3.462	0.603	0	0	0	2	10	1	0	4.923	0.244	5.27	1.8
171	1	4	3	5	0	0	0	2.923	1.077	1	0	2	5	5	0	0	4.000	1.333	2.301	1.8
172	0	0	3	8	2	0	0	3.923	0.410	0	0	0	1	9	2	1	5.231	0.526	4.483	1.8
173	0	3	2	4	4	0	0	3.692	1.397	0	1	1	4	4	0	3	4.769	2.359	1.843	1.8
175	0	0	7	5	1	0	0	3.538	0.436	0	0	0	1	11	1	0	5.000	0.167	6.245	1.8
								<b>KekuasaanOrganisasi</b>												
176	0	3	3	7	0	0	0	3.308	0.731	0	0	1	4	8	0	0	4.538	0.436	3.779	1.8
177	1	0	6	5	1	0	0	3.385	0.923	0	0	0	1	11	0	1	5.077	0.410	4.861	1.8
178	0	0	6	3	4	0	0	3.846	0.808	0	0	0	2	10	0	1	5.000	0.500	3.347	1.8
179	2	2	1	1	7	0	0	3.692	2.731	0	0	1	1	11	0	0	4.769	0.359	2.032	1.8
180	0	1	5	6	1	0	0	3.538	0.603	0	0	0	1	11	1	0	5.000	0.167	5.527	1.8
181	0	0	4	4	5	0	0	4.077	0.744	0	0	1	6	5	0	1	4.538	0.936	1.181	1.8
182	0	0	2	6	1	3	1	4.615	1.590	0	0	0	1	11	1	0	5.000	0.167	0.963	1.8
183	3	1	2	4	3	0	0	3.231	2.359	0	1	1	5	5	0	1	4.385	1.423	1.968	1.8
184	0	2	4	7	0	0	0	3.385	0.590	0	0	1	4	8	0	0	4.538	0.436	3.779	1.8
185	0	0	3	5	2	3	0	4.385	1.256	0	0	0	1	11	1	0	5.000	0.167	1.711	1.8
186	0	2	4	7	0	0	0	3.385	0.590	0	0	2	5	5	1	0	4.385	0.756	2.859	1.8
187	0	1	2	2	8	0	0	4.308	1.064	0	0	0	1	8	1	3	5.462	0.936	2.706	1.8
188	1	0	6	5	1	0	0	3.385	0.923	0	0	0	1	12	0	0	4.923	0.077	5.102	1.8
189	1	1	4	4	3	0	0	3.538	1.436	0	0	1	6	5	0	1	4.538	0.936	2.154	1.8
190	0	3	7	3	0	0	0	3.000	0.500	0	0	2	5	5	1	0	4.385	0.756	4.097	1.8
191	0	1	1	8	3	0	0	4.000	0.667	0	0	0	6	7	0	0	4.538	0.269	1.846	1.8
192	0	0	3	2	7	1	0	4.462	0.936	0	0	0	1	11	1	0	5.000	0.167	1.701	1.8
193	0	3	0	7	3	0	0	3.769	1.192	0	0	0	4	9	0	0	4.692	0.231	2.566	1.8
194	0	0	2	7	2	1	1	4.385	1.256	0	0	0	2	9	0	2	5.154	0.808	1.776	1.8
195	0	4	6	1	1	1	0	3.154	1.474	0	1	3	6	3	0	0	3.846	0.808	1.52	1.8
196	0	3	3	7	0	0	0	3.308	0.731	0	0	1	4	8	0	0	4.538	0.436	3.779	1.8
197	0	0	4	5	3	0	1	4.154	1.308	0	0	0	1	11	0	1	5.077	0.410	2.336	1.8
198	0	1	5	5	2	0	0	3.615	0.756	0	0	0	1	11	1	0	5.000	0.167	4.78	1.8
199	0	2	3	8	0	0	0	3.462	0.603	0	0	1	4	8	0	0	4.538	0.436	3.505	1.8
200	2	4	2	4	1	0	0	2.846	1.641	1	1	4	2	3	2	0	3.846	2.308	1.669	1.8
201	0	0	4	8	1	0	0	3.769	0.359	1	0	0	1	10	1	0	4.692	1.397	2.31	1.8



202	0	3	3	7	0	0	0	3.308	0.731	0	0	1	4	8	0	0	4.538	0.436	3.779	1.8
203	0	0	3	5	1	4	0	4.462	1.436	0	0	0	1	11	0	1	5.077	0.410	1.502	1.8
204	0	3	3	7	0	0	0	3.308	0.731	0	0	1	4	7	1	0	4.615	0.590	3.774	1.8
205	0	2	3	8	0	0	0	3.462	0.603	0	0	1	4	8	0	0	4.538	0.436	3.505	1.8
206	0	2	4	6	1	0	0	3.462	0.769	0	0	2	5	5	1	0	4.385	0.756	2.479	1.8
207	0	3	3	7	0	0	0	3.308	0.731	0	0	2	5	5	0	1	4.462	1.103	2.826	1.8
208	0	3	3	7	0	0	0	3.308	0.731	0	0	1	4	7	1	0	4.615	0.590	3.774	1.8
209	1	2	4	5	1	0	0	3.231	1.192	0	0	3	6	4	0	0	4.077	0.577	2.11	1.8
210	0	0	2	8	2	0	1	4.231	1.026	0	0	0	2	9	0	2	5.154	0.808	2.261	1.8
211	0	2	4	7	0	0	0	3.385	0.590	1	0	0	1	9	1	1	4.846	1.808	3.131	1.8
212	0	3	3	7	0	0	0	3.308	0.731	0	0	2	5	5	0	1	4.462	1.103	2.826	1.8
213	0	1	3	7	0	2	0	3.923	1.244	0	0	1	4	7	1	0	4.615	0.590	1.696	1.8

**Tabel 3.5**  
**Uji Daya Pembeda Pernyataan no : 6**  
**Pada Variabel Efektivitas manajemen berbabsis madrasah**

Kategori Jawaban	X	Kelompok Tinggi			Kelompok Rendah		
		f	fX <sub>T</sub>	fX <sub>T</sub> <sup>2</sup>	f	fX <sub>R</sub>	fX <sub>R</sub> <sup>2</sup>
STP	1	-	-	-	-	-	-
	2	-	-	-	-	-	-
	3	1	1	4,000	4	12	0,0236
	4	6	24	6,000	4	16	0,0236
	5	5	25	0,000	5	25	4,2605
	6	-	-	-	-	-	-
SP	7	1	7	4,000	-	-	-
Jumlah		13	65	14,000	13	53	4,3077
Notasi		$\sum nT$	$\sum fX_T$	$\sum fX_T^2$	$\sum nR$	$\sum fX_R$	$\sum fX_R^2$

$$\bar{X}_T = \frac{65}{13} = 5,000$$

$$\bar{X}_T = \frac{53}{13} = 4.0769$$

$$S^2_T = \frac{14,000}{12}$$

$$S^2_R = \frac{4,3077}{12}$$

$$= 1,1667$$

$$= 0,3589$$

$$t_h = \frac{5,000 - 4,0769}{\sqrt{(1,1667 + 0,3589)}} = 2,4487$$

11

$$t(\alpha = 0,05, dk 11) = 1,796$$

Berdasarkan perhitungan di atas  $t_h > t_{tab}$  berarti  $t$  signifikan untuk taraf nyata 0,05 dan dk 11 artinya pernyataan no 6 mempunyai daya pembeda yang memadai dan tidak ada alasan untuk dibuang. Hasil selengkapnya untuk uji daya pembeda ini dapat dilihat pada halaman berikut :

$$fx^2_T = (x - \bar{x})^2 \times f$$

ANALISIS DAYA PEMBEDA (DP) BUTIR PERNYATAAN YANG BERSKALA 1 2 3 4  
5 6 7  
(SELEKSI BUTIR TAHAP KEDUA)

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
1	1	-	-	-	2	1 1	-	-	3.38 5	0, 8	-	3	2	8	-	-	-	4.84 6	0.14 1			
2	2								3.53 8									4.84 6	0.64 1			
3	3								3.69 2									4.61 5	0.42 3			
4	4								3.53 8									5.07 7	0.91 0			
5	5								3.61 5									4.92 3	0.41 0			
6	6								3.38 5									4.84 6	1.30 8			
7	7								3.69 2									4.84 6	0.14 1			
8	8								3.30 8									4.69 2	0.39 7			
9	9								3.84 6									4.69 2	0.73 1			
1	10								2.84									4.76 9	0.19 2			

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
0									6													
1 1	11								3.38 5									4.76 9	0.35 9			
1 2	12								3.53 8									4.84 6	0.64 1			
1 3	13								3.69 2									4.46 2	1.60 3			
1 4	14								3.53 8									4.00 0	2.50 0			
1 5	15								3.38 5									4.84 6	0.14 1			
1 6	16								3.53 8									4.61 5	0.75 6			
1 7	17								3.69 2									4.38 5	0.75 6			
1 8	18								3.69 2									4.69 2	1.06 4			
1 9	19								3.76 9									4.61 5	1.09 0			
2 0	20								3.92 3									4.46 2	1.93 6			
2 1	21								3.76 9									4.76 9	0.35 9			
2 2	22								3.46 2									4.84 6	0.14 1			
2 3	23								3.46 2									4.69 2	1.06 4			
2 4	24								3.53 8									4.61 5	0.75 6			
2 5	25								3.15 4									5.00 0	1.00 0			
2 6	26								3.69 2									4.76 9	0.35 9			

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V		Pd	Tk
27									4.23 1									4.46 2	0.93 6			
28									2.38 5									4.38 5	0.59 0			
29									3.00 0									4.38 5	0.42 3			
30									2.76 9									4.53 8	0.76 9			
31									3.38 5									4.84 6	0.14 1			
32									3.53 8									4.84 6	0.64 1			
33									4.23 1									4.53 8	0.60 3			
34									3.53 8									4.84 6	0.64 1			
35									3.38 5									4.84 6	0.14 1			
36									3.53 8									4.84 6	0.64 1			
37									3.00 0									4.38 5	0.42 3			
38									2.15 4									4.23 1	0.69 2			
39									3.46 2									4.76 9	0.85 9			
40									3.38 5									4.84 6	0.14 1			
41									2.38 5									4.38 5	0.59 0			
42									2.76 9									4.53 8	0.76 9			
43									2.07									4.23 1	0.69 2			

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
3									7													
4 4	44								3.38 5									4.92 3	0.24 4			
4 5	45								3.30 8									4.15 4	0.47 4			
4 6	46								2.61 5									4.46 2	0.60 3			
4 7	47								3.00 0									4.38 5	0.42 3			
4 8	48								3.15 4									5.00 0	1.00 0			Sig
4 9	49								2.38 5									4.38 5	0.59 0			
5 0	50								2.76 9									4.53 8	0.76 9			
5 1	51								2.07 7									4.23 1	0.69 2			
5 2	52								2.61 5									4.46 2	0.60 3			
5 3	53								3.00 0									4.38 5	0.42 3			
5 4	54								3.15 4									5.00 0	1.00 0			
5 5	55								3.15 4									4.30 8	0.56 4			
5 6	56								2.15 4									4.23 1	0.69 2			
5 7	57								3.46 2									4.76 9	0.85 9			
5 8	58								3.38 5									4.84 6	0.14 1			
5 9	59								3.23 1									4.46 2	0.43 6			

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
60	60								3.23 1									4.61 5	1.25 6			
61	61								3.46 2									5.00 0	1.00 0			
62	62																					
63	63																					
64	64																					
65	65																					
66	66																					
67	67																					
68	68																					
69	69																					
70	70																					
71	71																					
72	72																					
73	73																					
74	74																					
75	75																					
76	76																					

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
6																						
7	77																					
7																						
7	78																					
8																						
KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH																						
1	79																					
2	80																					
3	81																					
4	82																					
5	83																					
6	84																					
7	85																					
8	86																					
9	87																					
1	88																					
0																						
1	89																					
1																						
1	90																					
2																						
1	91																					
3																						
1	92																					
4																						
1	93																					
5																						
1	94																					
6																						
1	95																					
7																						
1	96																					
8																						

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
19	97																					
20	98																					
21	99																					
22	100																					
23	101																					
24	102																					
25	103																					
26	104																					
27	105																					
28	106																					
29	107																					
30	108																					
31	109																					
32	110																					
33	111																					
34	112																					
3	11																					



	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V		Pd	Tk
5	3																					
3	11																					
6	4																					
3	11																					
7	5																					
3	11																					
8	6																					
3	11																					
9	7																					
4	11																					
0	8																					
4	11																					
1	9																					
	KEKUASAAN INDIVIDU																					
1	12																					
	0																					
2	12																					
	1																					
3	12																					
	2																					
4	12																					
	3																					
5	12																					
	4																					
6	12																					
	5																					
7	12																					
	6																					
8	12																					
	7																					
9	12																					
	8																					
1	12																					

	Kelompok Rendah											Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V				
0	9																						
1	13																						
1	0																						
1	13																						
2	1																						
1	13																						
3	2																						
1	13																						
4	3																						
1	13																						
5	4																						
1	13																						
6	5																						
1	13																						
7	6																						
1	13																						
8	7																						
1	13																						
9	8																						
2	13																						
0	9																						
2	14																						
1	0																						
2	14																						
2	1																						
2	14																						
3	2																						
2	14																						
4	3																						
2	14																						
5	4																						
2	14																						
6	5																						

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
27	146																					
28	147																					
29	148																					
30	149																					
31	150																					
32	151																					
33	152																					
34	153																					
35	154																					
36	155																					
37	156																					
38	157																					
39	158																					
40	159																					
41	160																					
42	161																					
43	162																					
44	163																					

	Kelompok Rendah											Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V				
3	2																						
4	16																						
4	3																						
4	16																						
5	4																						
4	16																						
6	5																						
4	16																						
7	6																						
4	16																						
8	7																						
4	16																						
9	8																						
5	16																						
0	9																						
5	17																						
1	0																						
5	17																						
2	1																						
5	17																						
3	2																						
5	17																						
4	3																						
5	17																						
5	4																						
5	17																						
6	5																						
KEKUASAAN ORGANISASI																							
1	17																						
	6																						
2	17																						
	7																						
3	17																						

	Kelompok Rendah											Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V				
	8																						
4	17 9																						
5	18 0																						
6	18 1																						
7	18 2																						
8	18 3																						
9	18 4																						
10	18 5																						
11	18 6																						
12	18 7																						
13	18 8																						
14	18 9																						
15	19 0																						
16	19 1																						
17	19 2																						
18	19 3																						
19	19 4																						

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
20	195																					
21	196																					
22	197																					
23	198																					
24	199																					
25	200																					
26	201																					
27	202																					
28	203																					
29	204																					
30	205																					
31	206																					
32	207																					
33	208																					
34	209																					
35	210																					
3	21																					

	Kelompok Rendah										Kelompok Tinggi										t	Sig · Pd Tk
	No	1	2	3	4	5	6	7	RR	V	1	2	3	4	5	6	7	RR	V			
6	1																					
3	21																					
7	2																					
3	21																					
8	3																					

## LAMPIRAN 4: RANGKUMAN DATA INDUK PENELITIAN

	X4. 1	X4 2	X4 3	X4 4	X4. 5	X4 6	X4 .7	Jlh	X3 .1	X3. 2	X3 3	Jlh	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	Jlh	X1 .1	X1. 2	X1. 3	Jlh
1	20	31	29	28	28	32	28	196	54	54	51	159	33	60	33	34	160	34	40	46	120
2	28	40	40	35	40	35	38	256	45	44	49	138	35	32	29	29	125	40	34	37	111
3	37	41	43	38	40	36	37	272	55	52	60	167	42	38	38	40	158	54	41	46	141
4	36	37	36	39	36	37	35	256	53	50	57	160	38	35	34	40	147	47	40	44	131
5	35	34	33	35	33	34	32	236	50	47	55	152	35	40	40	40	155	46	38	42	126
6	37	40	37	35	36	38	35	258	53	50	57	160	42	38	35	41	156	47	40	44	131
7	34	33	34	33	35	33	35	237	50	50	52	152	39	38	39	38	154	46	38	42	126
8	35	38	36	38	36	38	38	259	54	50	57	161	40	39	38	37	154	47	40	44	131
9	35	35	34	34	37	36	35	246	52	49	56	157	34	35	37	36	142	46	39	43	128
10	40	37	37	38	39	38	35	264	54	51	58	163	45	38	43	36	162	49	41	45	135
11	32	34	32	33	31	33	33	228	48	46	53	147	33	32	28	34	127	44	36	40	120
12	38	35	38	35	40	37	38	261	54	51	58	163	34	32	38	35	139	48	41	45	134
13	35	38	42	38	35	40	40	268	55	52	60	167	44	36	44	42	166	51	41	46	138
14	33	35	33	40	32	32	35	240	55	53	58	166	42	40	42	40	164	46	38	42	126
15	32	36	37	27	33	32	32	229	48	45	50	143	30	33	32	31	126	44	36	40	120
16	27	29	30	30	30	32	36	214	51	51	54	156	33	39	37	38	147	49	41	45	135
17	38	40	42	40	41	43	40	284	50	49	48	147	40	43	41	40	164	53	43	48	144
18	32	33	32	30	31	35	35	228	48	43	52	143	40	69	38	39	186	44	36	40	120
19	33	34	31	35	36	37	35	241	49	48	50	147	42	71	40	40	193	46	38	42	126
20	34	32	35	31	40	42	40	254	48	45	50	143	29	47	29	26	131	55	47	50	152
21	32	30	30	27	34	35	21	209	52	50	53	155	40	69	38	39	186	31	36	41	128
22	32	34	37	30	31	31	25	220	54	55	58	167	44	74	42	43	203	48	41	44	133
23	34	37	42	28	35	38	22	236	50	50	55	155	42	71	39	40	192	46	38	42	126
24	32	36	42	27	34	37	21	229	43	43	49	135	40	69	38	39	186	38	36	38	112
25	34	37	33	28	36	29	22	219	48	43	52	143	42	71	40	40	193	46	38	42	126
26	35	38	43	28	36	39	22	241	49	48	50	147	42	71	40	41	194	46	39	42	127
27	37	39	47	30	41	41	26	261	47	51	58	156	33	61	33	34	161	48	41	45	134
28	32	36	42	27	34	37	21	229	50	51	53	154	40	69	38	39	186	32	37	41	110
29	35	38	43	28	37	40	23	244	48	48	50	146	42	71	40	41	194	46	39	43	128
30	39	52	50	34	23	29	28	255	50	48	45	143	29	47	29	26	131	33	29	31	93
31	35	38	43	29	37	41	23	246	48	48	47	143	42	72	40	41	195	46	39	43	128
32	24	27	31	22	25	30	15	174	52	53	49	154	29	53	31	26	139	54	45	49	148
33	35	38	43	28	37	39	22	242	51	48	53	152	42	71	40	41	194	46	39	42	127
34	32	32	38	25	31	34	19	211	50	50	52	152	35	61	35	35	166	30	34	37	101
35	16	22	29	22	23	29	14	155	50	51	51	152	50	83	51	49	233	31	25	31	87
36	32	36	42	27	34	37	21	229	55	58	55	168	40	69	38	39	186	44	37	41	122
37	40	52	51	36	50	49	34	312	45	45	56	146	50	83	54	50	237	30	26	33	89
38	39	52	50	34	35	37	29	276	48	48	50	146	31	55	31	28	145	57	49	53	159
39	20	23	51	36	53	28	34	245	50	51	53	154	31	57	32	30	150	63	56	57	176
40	15	21	29	23	30	34	30	182	49	48	45	142	22	46	26	23	117	60	50	31	141
41	27	29	32	23	27	31	16	185	42	40	43	125	31	55	31	28	145	35	31	33	99
42	21	27	31	22	25	30	15	171	54	55	49	158	29	47	31	26	133	35	30	32	97
43	24	27	31	22	26	30	15	175	48	48	51	147	29	53	31	26	139	35	30	33	98
44	27	29	33	23	27	31	16	186	52	54	49	155	31	55	31	28	145	35	31	33	99
45	20	20	21	23	23	22	22	151	40	39	43	122	31	55	31	28	145	35	31	33	99



46	48	45	48	43	44	48	50	326	60	60	69	189	23	45	25	23	116	55	46	50	151
47	35	38	43	29	37	41	23	246	52	49	56	157	42	72	41	41	196	46	39	43	128
48	27	29	34	23	29	32	18	192	42	42	45	129	32	59	32	32	155	37	33	34	104
49	37	40	48	30	44	42	27	268	55	52	60	167	47	77	45	46	215	51	41	46	138
50	27	29	34	23	29	32	18	192	42	42	45	129	32	59	32	32	155	37	33	34	104
51	29	29	34	23	29	32	18	194	42	42	45	129	32	60	33	33	158	37	33	35	105
52	33	37	42	27	35	38	21	233	50	47	55	152	41	69	38	40	188	46	38	42	126
53	29	29	36	23	29	32	18	196	43	43	45	131	32	59	33	33	157	37	33	35	105
54	37	40	48	30	43	42	27	267	55	52	60	167	34	61	33	35	163	51	41	46	138
55	40	42	49	32	46	46	29	284	39	39	40	118	35	36	38	38	147	35	30	32	97
56	37	40	48	30	44	42	27	268	55	52	60	167	36	36	45	46	163	51	41	47	139
57	37	39	40	30	40	33	25	244	54	50	57	161	43	40	41	43	167	48	40	30	118
58	38	42	49	32	45	44	27	277	56	53	61	170	43	43	42	38	166	52	43	47	142
59	40	42	49	32	46	46	29	284	56	56	62	174	38	36	35	34	143	53	43	35	131
60	32	36	42	27	34	37	21	229	49	51	50	150	37	42	38	39	156	44	37	41	122
61	24	27	32	22	26	31	15	177	56	55	62	173	30	53	31	33	147	53	43	3	99
62	37	40	48	30	43	42	27	267	55	52	60	167	34	35	36	38	143	50	41	46	137
63	40	43	49	32	46	47	29	286	52	53	50	155	38	34	34	41	147	44	40	39	123
64	29	30	36	23	30	33	18	199	43	43	45	131	32	36	43	32	143	37	33	35	105
65	40	43	49	32	46	47	29	286	52	56	45	153	38	40	39	38	155	37	32	33	102
66	32	36	42	27	34	38	21	230	49	47	54	150	45	40	40	42	167	44	37	41	122
67	40	45	49	32	48	48	29	291	52	53	46	151	48	45	32	30	155	35	40	31	106
68	35	39	44	29	39	41	24	251	45	53	60	158	30	28	32	29	119	45	41	40	126
69	40	48	50	34	50	49	32	303	60	56	63	179	38	36	36	33	143	37	33	35	105
70	40	45	50	33	48	49	30	295	50	47	60	157	34	43	36	34	147	55	31	48	134
71	34	37	42	28	35	38	22	236	63	55	60	178	43	42	34	37	156	46	38	42	126
72	39	42	49	32	45	45	28	280	39	42	49	130	38	46	35	35	154	46	45	41	132
73	40	45	50	34	49	49	32	299	37	39	39	115	29	46	36	35	146	53	39	48	140
74	32	36	42	27	35	38	21	231	49	47	54	150	36	40	37	30	143	45	37	42	124
75	40	45	50	34	48	49	31	297	40	56	62	158	34	38	36	35	143	48	30	45	123
76	32	36	42	27	34	38	21	230	49	47	54	150	41	35	38	40	154	45	37	41	123
77	35	38	43	28	37	40	22	243	52	48	56	156	35	38	40	39	152	46	39	42	127
78	32	36	42	27	34	38	21	230	49	47	54	150	41	36	38	37	152	45	37	41	123
79	17	36	31	27	35	38	21	205	50	47	54	151	41	38	38	35	152	55	47	42	144
80	40	45	50	34	48	49	30	296	50	52	54	156	33	61	34	40	168	54	45	49	148
81	34	37	42	28	35	38	27	241	48	45	49	142	38	36	38	34	146	40	41	36	117
82	32	36	42	27	34	38	21	230	52	50	53	155	36	40	34	36	146	45	37	41	123
83	34	37	43	28	36	39	22	239	48	48	48	144	42	38	36	38	154	46	38	42	126
84	32	35	40	25	32	36	19	219	53	55	55	163	35	38	36	33	142	41	35	39	115
85	34	37	42	28	35	38	22	236	56	55	57	168	30	32	32	31	125	46	38	42	126
86	35	38	43	28	36	39	19	238	54	52	58	164	37	42	40	39	158	55	48	51	154
87	36	39	45	29	39	41	24	253	45	50	55	150	32	40	32	43	147	46	39	41	126
88	32	36	41	27	34	37	20	227	50	65	60	175	41	38	38	38	155	44	36	40	120
89	43	44	42	45	40	40	50	304	56	55	64	175	32	30	30	30	122	35	31	33	99
90	35	38	43	28	37	40	22	243	47	47	46	140	46	50	47	46	189	46	39	42	127
91	32	36	42	27	35	38	21	231	50	56	54	160	41	69	38	40	188	45	38	42	125
92	37	39	48	30	42	42	26	264	54	47	54	155	42	80	49	51	222	45	41	39	125
93	35	38	44	29	37	41	23	247	52	60	56	168	43	72	41	41	197	47	39	43	129
94	34	37	43	28	35	39	22	238	49	51	64	164	42	74	46	34	196	48	35	42	125

95	40	45	50	33	48	49	30	295	50	49	48	147	46	67	31	33	177	38	33	35	106
96	36	39	45	29	39	41	24	253	55	55	57	167	50	60	46	46	202	52	41	49	142
97	40	45	50	32	48	49	30	294	55	50	54	159	49	80	49	48	226	53	45	48	146
98	36	39	46	30	40	41	25	257	50	48	50	148	49	68	41	47	205	35	44	32	111
99	29	30	36	24	30	33	18	200	57	40	53	150	44	72	48	37	201	49	36	43	128
100	31	30	36	24	30	33	19	203	45	43	43	131	43	62	38	36	179	46	41	42	129
101	40	42	49	32	45	46	28	282	56	55	60	171	49	79	46	47	221	53	43	48	144
102	31	30	38	25	31	34	22	211	49	50	43	142	43	72	41	42	198	37	40	34	111
103	32	32	38	25	31	34	19	211	58	55	57	170	41	61	44	30	176	46	41	51	138
104	37	39	46	30	40	41	25	258	57	57	56	170	50	79	43	49	221	34	39	35	108
105	32	33	39	25	32	34	19	214	55	59	61	175	50	80	51	46	227	46	30	42	118
106	37	41	49	31	44	44	27	273	56	52	58	166	40	60	33	38	171	44	38	40	122
107	40	45	50	34	49	49	32	299	54	45	55	154	50	83	49	49	231	30	33	30	93
108	31	34	40	25	32	36	19	217	58	60	60	178	49	68	38	39	194	31	44	42	117
109	32	30	37	24	31	34	19	207	59	43	58	160	50	71	47	40	208	39	34	36	109
110	37	36	40	25	33	36	20	227	63	60	58	181	46	78	48	41	213	53	34	48	135
111	32	39	47	30	40	41	27	256	55	55	63	173	50	63	40	34	187	52	41	32	125
112	35	36	41	26	33	37	20	228	49	44	57	150	41	55	38	23	157	50	36	46	132
113	32	38	44	29	37	41	23	244	50	44	46	140	49	69	41	39	198	41	39	40	120
114	37	36	41	26	34	37	20	231	58	50	46	154	44	80	52	50	226	54	45	49	148
115	35	40	48	30	43	42	27	265	50	45	62	157	43	79	49	49	220	44	41	44	129
116	32	38	43	29	37	41	23	243	49	53	48	150	48	72	38	40	198	52	41	48	141
117	32	36	41	27	34	37	20	227	50	60	49	159	49	71	38	39	197	43	41	38	122
118	32	36	48	27	34	37	21	235	45	45	57	147	31	83	49	46	209	37	40	49	126
119	40	45	50	33	48	29	30	275	57	57	63	177	49	80	49	48	226	54	45	49	148
120	32	36	41	26	34	37	20	226	51	45	61	157	43	61	45	40	189	39	34	35	108
121	37	40	48	30	43	42	27	267	55	52	59	166	47	76	44	45	212	50	41	46	137
122	32	36	40	25	33	36	20	222	47	45	51	143	34	68	36	38	176	52	47	46	145
123	36	39	45	29	39	41	25	254	41	49	47	137	42	77	45	45	209	53	39	48	140
124	37	39	47	30	40	41	25	259	54	50	57	161	44	73	42	43	202	48	40	44	132
125	38	42	47	32	45	44	29	277	48	52	57	157	42	91	54	45	232	49	30	43	122
126	40	43	49	36	46	45	27	286	54	49	52	155	39	75	44	46	204	44	45	49	138
127	39	42	42	32	45	45	28	273	52	45	56	153	50	79	41	46	216	53	38	47	138
128	40	42	49	22	45	34	19	251	51	46	52	149	29	55	34	33	151	37	35	35	107
129	32	32	39	25	32	46	29	235	57	58	59	174	47	72	42	44	205	35	30	33	98
130	40	42	49	32	46	45	27	281	53	45	56	154	49	61	35	41	186	35	30	33	98
131	38	42	49	32	45	47	27	280	57	53	53	163	48	80	43	48	219	53	43	47	143
132	37	39	47	30	40	41	25	259	54	50	57	161	43	73	41	43	200	48	40	44	132
133	32	33	39	25	32	36	19	216	43	50	50	143	38	69	43	40	190	55	33	49	137
134	37	39	41	30	40	41	25	253	52	48	56	156	43	73	41	43	200	48	40	44	132
135	32	36	50	26	34	37	20	235	48	49	50	147	30	53	31	26	140	51	46	47	144
136	40	45	47	33	48	49	30	292	45	48	50	143	47	75	35	43	200	53	42	48	143
137	37	39	51	30	41	41	26	265	45	54	48	147	39	83	44	49	215	52	40	47	139
138	27	28	26	26	25	27	28	187	48	47	48	143	33	69	36	40	178	31	39	45	115
139	37	39	47	30	41	42	26	262	53	51	51	155	45	75	43	44	207	49	41	45	135
140	27	29	33	23	27	32	17	188	55	57	55	167	51	76	45	47	219	50	33	49	132
141	37	41	49	30	44	43	27	271	51	52	52	155	48	77	45	46	216	52	42	47	141
142	40	43	49	32	46	47	29	286	53	52	50	155	32	58	32	30	152	31	40	46	117
143	37	39	48	30	42	42	26	264	49	48	46	143	46	75	43	45	209	49	41	46	136

144	40	42	49	32	46	46	29	284	46	51	62	159	31	86	47	50	214	37	38	33	108
145	37	41	49	30	44	43	27	271	55	53	60	168	48	77	45	46	216	51	42	47	140
146	40	43	49	32	46	47	29	286	47	58	57	162	43	72	41	49	205	32	40	44	116
147	37	39	47	30	40	41	25	259	54	50	57	161	44	74	42	43	203	48	40	44	132
148	40	44	49	32	48	47	29	289	47	63	58	168	34	53	39	34	160	41	38	35	114
149	35	38	43	29	37	40	23	245	55	51	53	159	42	73	43	45	203	43	47	48	138
150	37	40	48	30	44	42	27	268	55	53	60	168	48	77	45	46	216	51	41	47	139
151	32	35	40	25	32	36	20	220	48	51	58	157	42	71	33	46	192	45	41	41	127
152	40	45	50	33	48	49	30	295	48	56	71	175	32	60	33	32	157	30	42	48	120
153	37	39	49	30	41	41	26	263	59	51	58	168	50	77	41	37	205	33	29	31	93
154	40	48	50	34	50	49	32	303	48	56	44	148	29	67	33	44	173	49	33	45	127
155	37	40	48	30	43	42	26	266	55	53	58	166	47	83	32	37	199	47	42	43	132
156	40	45	50	34	48	49	32	298	47	56	63	166	49	66	41	38	194	40	44	35	119
157	37	40	48	30	43	42	27	267	53	51	58	162	32	58	32	32	154	50	41	46	137
158	37	39	47	30	41	42	26	262	56	56	62	174	47	75	36	40	198	45	30	40	115
159	40	45	50	32	48	49	30	294	56	49	61	166	34	61	34	34	163	55	30	49	134
160	37	41	49	30	44	43	27	271	56	52	63	171	49	59	37	37	182	35	32	33	100
161	37	41	49	30	44	43	26	270	42	43	40	125	54	71	41	49	215	38	34	35	107
162	40	45	50	32	48	49	30	294	54	50	52	156	49	80	49	48	226	30	44	48	122
163	37	41	49	30	44	44	27	272	45	51	56	152	36	44	34	40	154	47	33	42	122
164	32	34	39	25	32	36	19	217	48	45	42	135	33	62	37	38	170	46	31	41	118
165	40	45	50	34	48	49	32	298	39	41	45	125	33	45	39	38	155	38	34	35	107
166	35	38	44	29	37	41	23	247	49	43	51	143	34	36	36	32	138	35	43	33	111
167	32	36	40	26	33	37	20	224	45	51	47	143	30	30	28	29	117	43	36	40	119
168	37	39	47	30	40	41	25	259	52	51	51	154	37	45	38	40	160	57	41	51	149
169	29	29	26	27	28	28	29	196	49	52	51	152	39	32	35	37	143	30	34	30	94
170	26	29	32	22	26	31	15	181	49	53	50	152	38	40	38	48	164	35	31	33	99
171	37	39	49	30	42	42	26	265	48	52	52	152	41	45	37	41	164	38	39	35	112
172	15	21	29	22	22	29	15	153	55	55	58	168	39	48	36	52	175	31	24	31	86
173	26	29	32	23	26	31	20	187	51	47	48	146	38	35	36	34	143	37	34	39	110
174	21	27	31	30	25	30	15	179	41	45	60	146	31	55	30	28	144	34	29	31	94
175	24	27	31	22	26	30	19	179	51	52	51	154	38	36	38	36	148	35	30	33	98
176	26	29	32	32	26	31	15	191	48	45	49	142	36	45	34	39	154	34	37	49	120
177	32	36	42	27	34	37	21	229	43	42	40	125	32	43	43	38	156	35	34	32	101
178	32	36	41	26	34	37	20	226	56	54	58	168	34	34	34	38	140	49	39	42	130
179	29	30	36	23	30	33	18	199	49	50	48	147	31	43	36	33	143	46	33	42	121
180	32	33	39	25	32	34	29	224	55	58	57	170	31	57	32	34	154	53	36	49	138
181	27	29	34	23	29	32	18	192	51	53	52	156	34	36	37	32	139	37	38	34	109
182	37	39	33	30	41	42	26	248	57	47	50	154	42	45	42	42	171	46	36	41	123
183	32	36	41	26	34	37	20	226	52	41	61	154	43	36	32	45	156	40	42	43	125
184	32	36	40	25	33	36	20	222	48	49	45	142	42	48	38	40	168	46	34	42	122
185	37	41	49	31	45	44	27	274	55	53	54	162	38	46	38	42	164	52	43	47	142
186	32	36	41	27	33	37	15	221	45	40	42	127	34	47	40	45	166	55	39	49	143
187	32	36	41	26	33	37	20	225	46	45	48	139	28	29	29	31	117	41	31	38	110
188	21	26	29	22	23	29	15	165	60	55	51	166	43	50	37	45	175	39	37	36	112
189	27	29	33	23	27	32	17	188	54	58	52	164	41	55	40	39	175	50	45	46	141
190	35	39	45	29	39	41	24	252	40	38	48	126	30	45	35	30	140	40	42	38	120
191	36	39	45	29	39	41	24	253	50	45	52	147	34	43	36	47	160	39	36	36	111
192	32	33	32	25	32	36	19	209	54	52	58	164	34	45	37	39	155	47	43	44	134

193	37	39	46	30	40	41	25	258	57	52	55	164	32	52	43	41	168	44	36	40	120
194	32	35	40	25	32	36	19	219	55	46	46	147	35	54	41	34	164	47	37	43	127
195	32	36	41	26	34	37	20	226	55	54	45	154	37	49	31	30	147	49	36	44	129
196	31	30	37	24	30	33	19	204	45	47	46	138	34	43	44	46	167	42	40	45	127
197	29	29	36	23	29	32	18	196	55	56	55	166	31	47	40	41	159	33	46	31	110
198	32	36	41	27	34	37	21	228	51	54	54	159	36	43	37	32	148	44	36	40	120
199	27	29	33	23	27	31	16	186	43	45	44	132	41	45	33	31	150	52	45	30	127
200	29	30	36	23	30	33	18	199	55	58	57	170	48	62	38	36	184	51	45	47	143
201	32	32	39	25	32	34	19	213	55	57	55	167	34	77	43	43	197	43	36	39	118
202	29	30	36	24	30	33	15	197	54	55	53	162	42	67	47	40	196	44	36	40	120
203	27	29	33	23	27	31	17	187	48	40	41	129	31	57	32	30	150	33	43	47	123
204	31	30	37	25	31	34	19	207	58	47	53	158	42	71	29	37	179	35	33	34	102
205	35	39	44	29	39	41	24	251	55	54	46	155	39	75	45	49	208	31	39	32	102

## DATA PENELITIAN

No.	X1	X2	X3	X4
1	120	160	159	196
2	111	125	138	256
3	141	158	167	272
4	131	147	160	256
5	126	155	152	236
6	131	156	160	258
7	126	154	152	237
8	131	154	161	259
9	128	142	157	246
10	135	162	163	264
11	120	127	147	228
12	134	139	163	261
13	138	166	167	268
14	126	164	166	240
15	120	126	143	229
16	135	147	156	214
17	144	164	147	284
18	120	186	143	229
19	126	193	147	241
20	152	131	143	275
21	128	186	155	229
22	133	203	167	260
23	126	192	155	236
24	112	186	135	229
25	126	193	143	219
26	127	194	147	241
27	134	161	156	261
28	110	186	154	229
29	128	194	146	244

30	93	131	143	255
31	128	195	143	246
32	148	139	154	174
33	127	194	152	242
34	101	166	152	211
35	87	233	152	155
36	122	186	168	229
37	89	237	146	312
38	159	145	146	276
39	167	150	154	245
40	141	117	142	182
41	99	145	125	185
42	97	133	158	171
43	98	139	147	175
44	99	145	155	186
45	99	145	122	151
46	151	116	189	326
47	128	196	157	246
48	104	155	129	192
49	138	215	167	268
50	104	155	129	192
51	105	158	129	194
52	126	188	152	233
53	105	157	131	196
54	138	163	167	267
55	97	147	145	284
56	139	163	167	268
57	118	167	161	244
58	142	166	170	277
59	131	143	174	284
60	122	156	150	229
61	99	147	173	177
62	137	143	167	267

63	123	147	155	286
64	105	143	131	199
65	102	155	153	286
66	122	167	150	230
67	106	155	151	291
68	126	119	158	251
69	105	143	179	303
70	134	147	157	295
71	126	156	178	236
72	132	154	130	280
73	140	146	135	299
74	124	143	150	231
75	123	143	158	297
76	123	154	150	230
77	127	152	156	243
78	123	152	150	230
79	144	152	151	205
80	148	168	156	296
81	117	146	142	241
82	123	146	155	230
83	126	154	144	239
84	115	142	163	219
85	126	125	168	236
86	154	158	164	238
87	126	147	150	253
88	120	155	175	227
89	99	122	175	304
90	127	189	140	243
91	125	188	160	231
92	125	222	155	264
93	129	197	168	247
94	125	196	164	238
95	106	177	147	295

96	142	202	167	253
97	146	226	159	294
98	111	205	148	257
99	128	201	150	200
100	129	179	131	203
101	144	221	171	282
102	111	198	142	211
103	138	176	170	211
104	108	221	170	258
105	118	227	175	214
106	122	171	166	273
107	93	231	154	299
108	117	194	178	217
109	109	208	160	207
110	135	213	181	227
111	125	187	173	256
112	132	157	150	228
113	120	198	140	244
114	148	226	154	231
115	129	220	157	265
116	141	198	150	243
117	122	197	159	227
118	126	209	147	235
119	148	226	177	275
120	108	189	157	226
121	137	212	166	267
122	145	176	143	222
123	140	209	137	254
124	132	202	161	259
125	122	232	157	277
126	138	204	155	286
127	138	216	153	273
128	107	151	149	251



129	98	205	174	235
130	98	186	154	281
131	143	219	163	280
132	132	200	161	259
133	137	190	143	216
134	132	200	156	253
135	144	140	147	235
136	143	200	143	292
137	139	215	147	265
138	115	178	143	187
139	135	207	155	262
140	132	219	167	188
141	141	216	155	271
142	117	152	155	286
143	136	209	143	264
144	108	214	159	284
145	140	216	168	271
146	116	205	162	286
147	132	203	161	259
148	114	160	168	289
149	138	203	159	245
150	139	216	168	268
151	127	192	157	220
152	120	157	175	295
153	93	205	168	263
154	127	173	148	303
155	132	199	166	266
156	119	194	166	298
157	137	154	162	267
158	115	198	174	262
159	134	163	166	294
160	100	182	171	271
161	107	215	125	270

162	122	226	156	294
163	122	154	152	272
164	118	170	135	217
165	107	155	125	298
166	111	138	143	247
167	119	117	143	224
168	149	160	154	259
169	94	143	152	196
170	99	164	152	181
171	112	164	152	265
172	86	175	168	153
173	110	143	146	187
174	94	144	146	179
175	98	148	154	179
176	120	154	142	191
177	101	156	125	229
178	130	140	168	226
179	121	143	147	199
180	138	154	170	224
181	109	139	156	192
182	123	171	154	248
183	125	156	154	226
184	122	168	142	222
185	142	164	162	274
186	143	166	127	221
187	110	117	139	225
188	112	175	166	165
189	141	175	172	188
190	120	140	126	252
191	111	160	147	253
192	134	155	176	209
193	120	168	164	258
194	127	164	147	219

195	129	147	154	226
196	127	167	138	204
197	110	159	166	196
198	120	148	159	228
199	127	150	132	186
200	143	184	170	199
201	118	197	167	213
202	120	196	162	197
203	123	150	129	187
204	102	179	158	207
205	102	208	155	251

## Lampiran 5.1 : Deskripsi Data dan Grafik Boxplot Kekuasaan Organisasi

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kekuasaan Organisasi (X1)	205	100,0%	0	,0%	205	100,0%

### Descriptives

			Statistic	Std. Error
Kekuasaan Organisasi (X1)	Mean		123,38	1,076
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	121,26	
		Upper Bound	125,50	
	5% Trimmed Mean		123,50	
	Median		125,00	
	Variance		237,482	
	Std. Deviation		15,410	
	Minimum		86	
	Maximum		167	
	Range		81	
	Interquartile Range		23	
	Skewness		-,192	,170
	Kurtosis		-,351	,338

### Extreme Values

			Case Number	Value
Kekuasaan Organisasi (X1)	Highest	1	39	167
		2	38	159
		3	86	154
		4	20	152
		5	46	151
	Lowest	1	172	86
		2	35	87
		3	37	89
		4	153	93
		5	107	93 <sup>a</sup>

a. Only a partial list of cases with the value 93 are shown in the table of lower extremes.

### Statistics

Kekuasaan Organisasi(X1)

N	Valid	205
	Missing	0
Mean		123,38
Median		125,00
Mode		126
Std. Deviation		15,410
Variance		237,482
Range		81
Minimum		86
Maximum		167
Sum		25293
Percentiles	25	111,50
	50	125,00
	75	134,50

Kekuasaan Organisasi(X1) Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

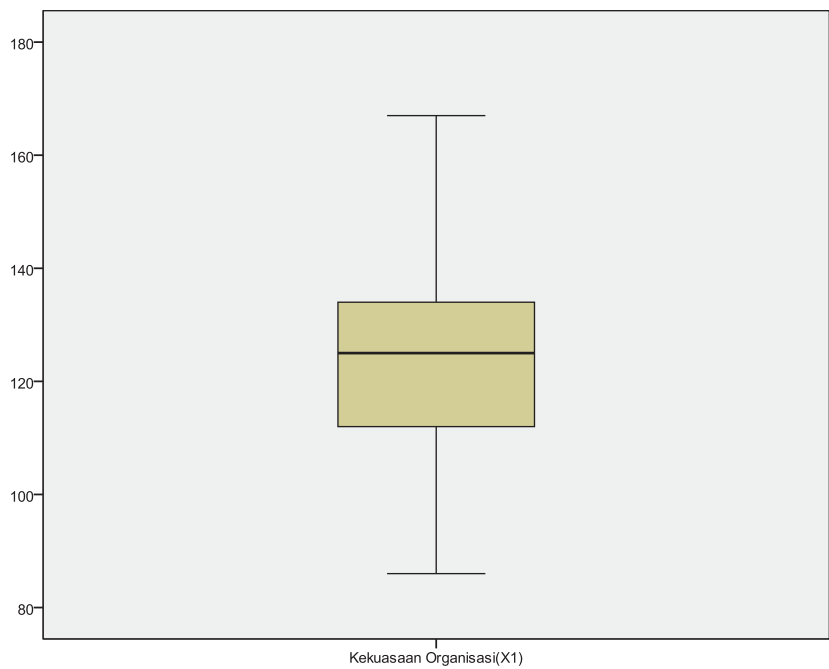
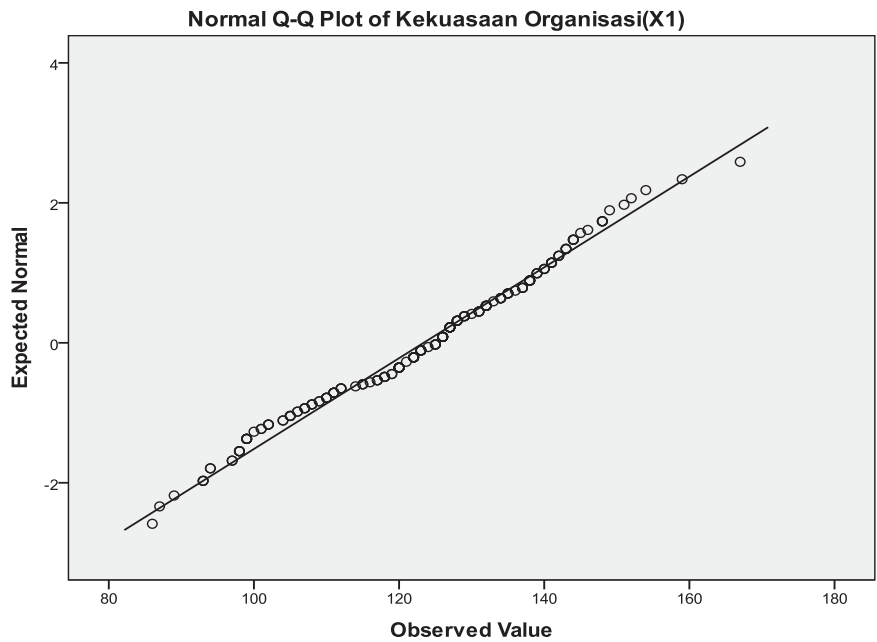
```

3,00  8 . 679
5,00  9 . 33344
12,00 9 . 778888999999
8,00  10 . 01122244
14,00 10 . 55556677788899
13,00 11 . 0000111112224
13,00 11 . 5556777888899
30,00 12 . 0000000000001222222223333334
37,00 12 . 5555566666666666666777777778888889999
19,00 13 . 0111122222222344444
20,00 13 . 55556777788888888999
19,00 14 . 0001111122233334444
7,00  14 . 5688889
3,00  15 . 124
1,00  15 . 9
,00  16 .
1,00  16 . 7

```

Stem width: 10

Each leaf: 1 case(s)



**Lampiran 5.2 : Deskripsi Data dan Grafik Boxplot Kekuasaan Individu**  
**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kekuasaan Individu (X2)	205	100,0%	0	,0%	205	100,0%

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
Kekuasaan Individu (X2)	Mean		172,51	2,028
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	168,51	
		Upper Bound	176,51	
	5% Trimmed Mean		172,24	
	Median		166,00	
	Variance		843,496	
	Std. Deviation		29,043	
	Minimum		116	
	Maximum		237	
	Range		121	
	Interquartile Range		47	
	Skewness		,267	,170
	Kurtosis		-,909	,338

**Extreme Values**

			Case Number	Value
Kekuasaan Individu (X2)	Highest	1	37	237
		2	35	233
		3	125	232
		4	107	231
		5	105	227
	Lowest	1	46	116
		2	187	117
		3	167	117
		4	40	117
		5	68	119

**Statistics**

Kekuasaan Individu (X2)

N	Valid	205
	Missing	0
Mean		172,51
Median		166,00
Mode		143 <sup>a</sup>
Std. Deviation		29,043
Variance		843,496
Range		121
Minimum		116
Maximum		237
Sum		35364
Percentiles	25	150,00
	50	166,00
	75	197,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

#### Kekuasaan Individu (X2) Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

```

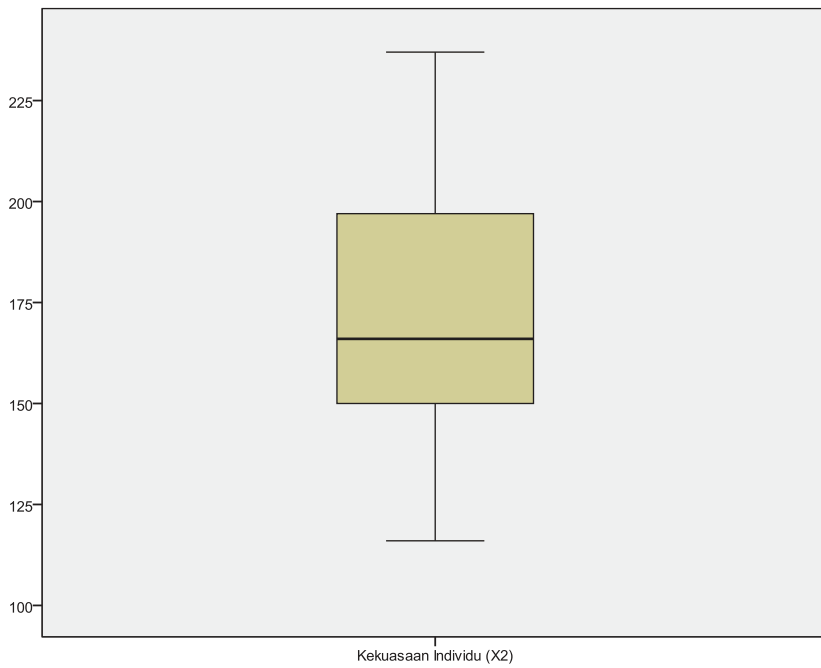
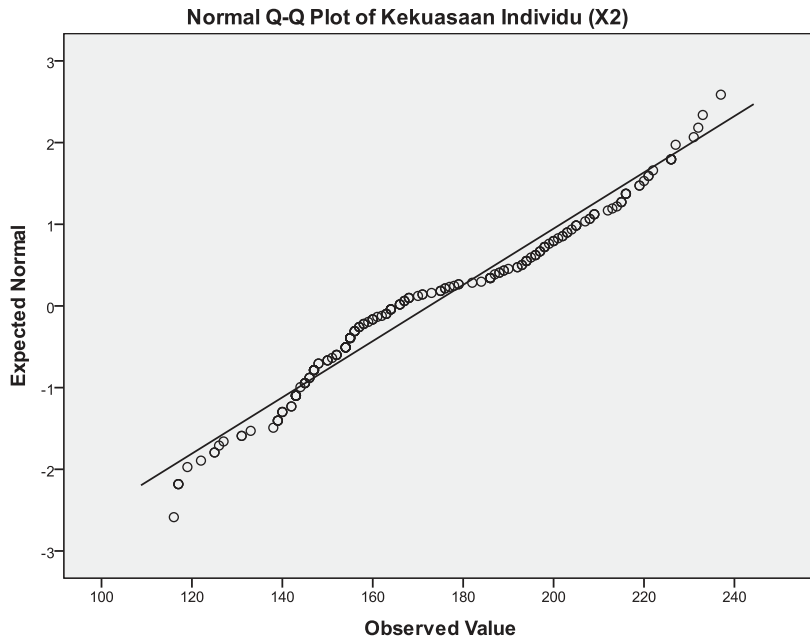
5,00 11 . 67779
5,00 12 . 25567
8,00 13 . 11389999
32,00 14 . 00022333333333345555666777777788
37,00 15 . 0001222244444444455555555666667778889
25,00 16 . 00001233344444446666777888
13,00 17 . 0113555667899
13,00 18 . 2466666678899
22,00 19 . 0223344444566677788889
20,00 20 . 00012233345555788999
12,00 21 . 234555666699
9,00 22 . 011266667
4,00 23 . 1237

```

Stem width: 10

Each leaf: 1 case(s)





**Lampiran 5.3 : Deskripsi Data dan Grafik Boxplot Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kemampuan Kepemimpinan (X3)	205	100,0%	0	,0%	205	100,0%

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
Kemampuan Kepemimpinan (X3)	Mean		154,49	,901
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	152,72	
		Upper Bound	156,27	
	5% Trimmed Mean		154,74	
	Median		155,00	
	Variance		166,594	
	Std. Deviation		12,907	
	Minimum		122	
	Maximum		189	
	Range		67	
	Interquartile Range		18	
	Skewness		-,258	,170
	Kurtosis		-,157	

**Extreme Values**

			Case Number	Value
Kemampuan Kepemimpinan (Y1)	Highest	1	46	189
		2	110	181
		3	69	179
		4	71	178
		5	108	178
	Lowest	1	45	122
		2	177	125
		3	165	125
		4	161	125
		5	41	125

**Statistics**

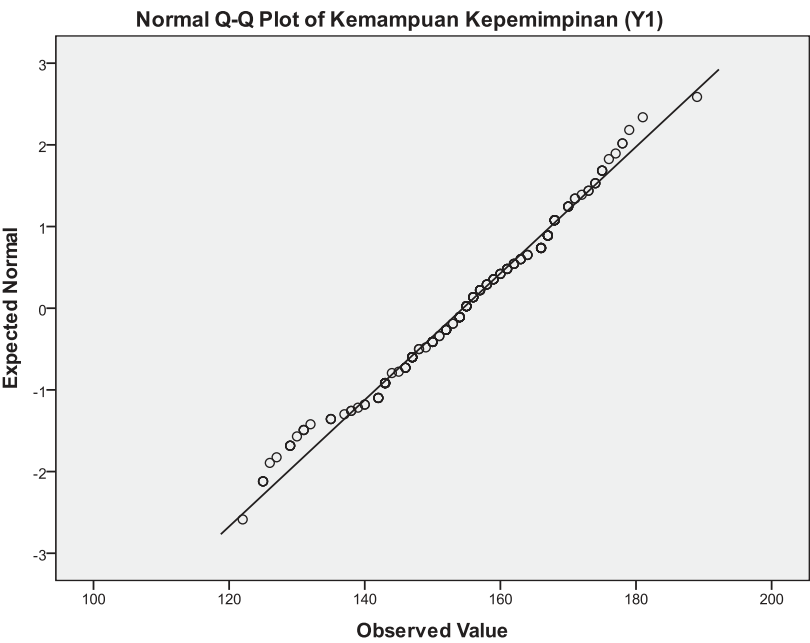
Kemampuan Kepemimpinan (Y1)

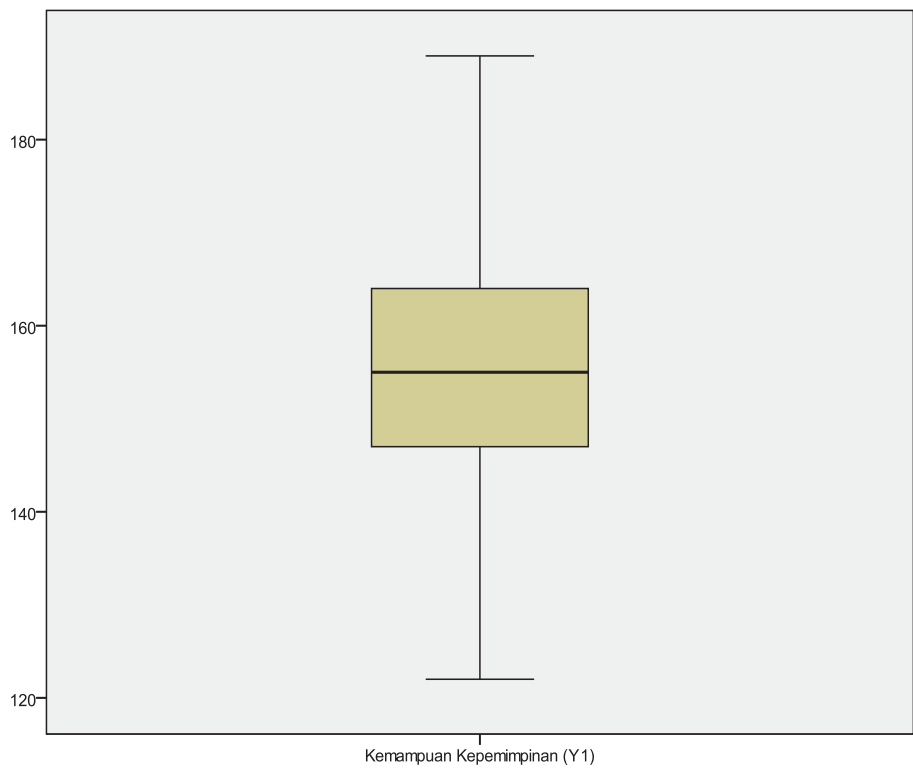
N	Valid	205
	Missing	0
Mean		154,49
Median		155,00
Mode		143
Std. Deviation		12,907
Variance		166,594
Range		67
Minimum		122
Maximum		189
Sum		31671
Percentiles	25	147,00
	50	155,00
	75	165,00

Kemampuan Kepemimpinan (X3) Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
1,00	12 . 2
10,00	12 . 5555679999
5,00	13 . 01112
7,00	13 . 5557889
21,00	14 . 00222223333333333334
21,00	14 . 56666677777777777889
34,00	15 . 000000000112222222222334444444444
35,00	15 . 5555555555666666667777778888999999
20,00	16 . 00001111122223333444
27,00	16 . 6666666677777777888888888
13,00	17 . 0000011233444
9,00	17 . 555567889
1,00	18 . 1
1,00	18 . 9

Stem width: 10  
Each leaf: 1 case(s)





**Lampiran 5.4 : Deskripsi Data dan Grafik Boxplot Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Efektivitas MBM (X4)	205	100,0%	0	,0%	205	100,0%

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
Efektivitas MBM (X4)	Mean		241,49	2,493
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	236,57	
		Upper Bound	246,40	
	5% Trimmed Mean		242,10	
	Median		243,00	
	Variance		1274,035	
	Std. Deviation		35,694	
	Minimum		151	
	Maximum		326	
	Range		175	
	Interquartile Range		49	
	Skewness		-,236	
	Kurtosis		-,493	

**Extreme Values**

			Case Number	Value
Efektivitas MBM (X4)	Highest	1	46	326
		2	37	312
		3	89	304
		4	69	303
		5	154	303
	Lowest	1	45	151
		2	172	153
		3	35	155
		4	188	165
		5	42	171

**Statistics**

Efektivitas MBM (X4)

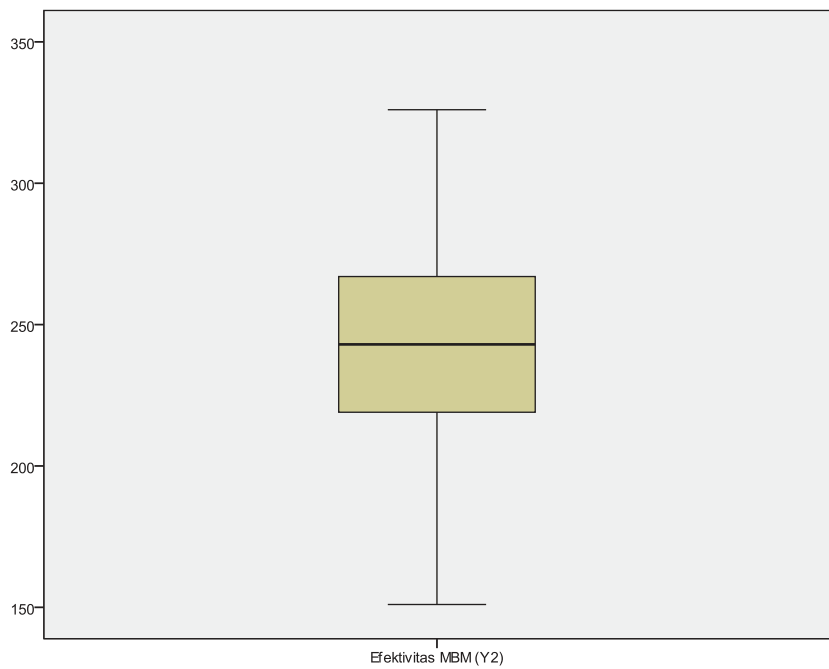
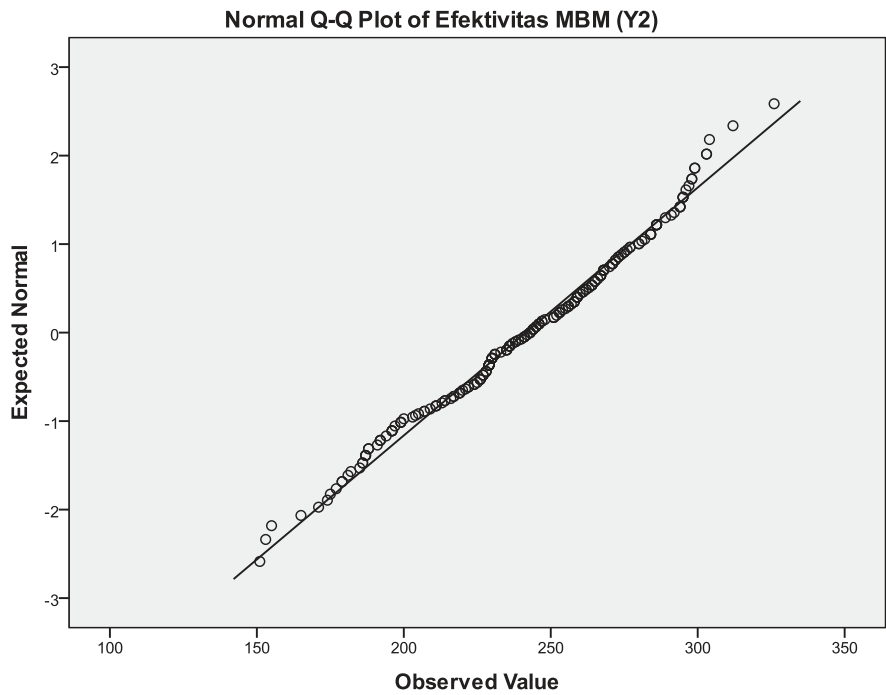
N	Valid	205
	Missing	0
Mean		241,49
Median		243,00
Mode		229
Std. Deviation		35,694
Variance		1274,035
Range		175
Minimum		151
Maximum		326
Sum		49505
Percentiles	25	219,00
	50	243,00
	75	267,50

#### Efektivitas MBM (X4) Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
3,00	15 . 135
1,00	16 . 5
6,00	17 . 145799
10,00	18 . 1256677788
13,00	19 . 1222466667999
7,00	20 . 0345779
12,00	21 . 111344677999
25,00	22 . 01224456666777888999999999
19,00	23 . 0000111355566667889
19,00	24 . 0111233344455666778
22,00	25 . 11123333456667888999999
21,00	26 . 011223444555677778888
14,00	27 . 01112233455677
14,00	28 . 00124444666669
14,00	29 . 12444555678899
3,00	30 . 334
1,00	31 . 2
1,00	32 . 6

Stem width: 10

Each leaf: 1 case(s)





## Lampiran 5.5. Uji Kecenderungan Data

### 1. Uji Kecenderungan Variabel ( $X_4$ )

Pengujian kecenderungan variabel ( $X_4$ ) sebagai berikut :

( $M_i + 1,5SD_i$ ) sampai dengan keatas = tinggi

( $M_i$ ) sampai dengan ( $M_i + 1,5SD_i$ ) = sedang

( $M_i - 1,5SD_i$ ) sampai dengan ( $M_i$ ) = kurang

( $M_i - 1,5SD_i$ ) sampai dengan kebawah = rendah

Mean ideal dihitung dengan menggunakan rumus:

$$M_i = \frac{\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}}{2}$$

SDi adalah standar deviasi ideal dihitung dengan menggunakan rumus:

$$SD_i = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{6}$$

Harga :

$$M_i = \frac{64 \times 7 + 64 \times 1}{2} = 256$$

$$SD_i = \frac{64 \times 7 - 64 \times 1}{6} = 64$$

Sehingga diperoleh :

- Kategori Tinggi = ( $M_i + 1,5 SD_i$ ) sampai dengan ke atas =  $256 + 1,5(64) = \geq 352$
- Kategori Sedang = ( $M_i$ ) sampai dengan ( $M_i + 1,5SD_i$ ) = 256 sampai 352
- Kategori Rendah = ( $M_i - 1,5SD_i$ ) sampai dengan ( $M_i$ ) =  $256 - 1,5(64) = 160$  sampai 256
- Kategori Kurang = ( $M_i - 1,5SD_i$ ) sampai dengan kebawah =  $\leq 160$

#### Tingkat Kecenderungan Variabel (X<sub>4</sub>)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 352			Tinggi
256–352	98	47,80%	Sedang
160-256	106	51,71%	Rendah
≤ 160	1	0,49%	Kurang
<b>Jumlah</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>	

## 2. Uji Kecenderungan Variabel (X<sub>3</sub>)

Pengujian kecenderungan variabel (X<sub>3</sub>) sebagai berikut :

(Mi + 1,5SDi) sampai dengan ke atas = tinggi

(Mi) sampai dengan (Mi + 1,5SDi) = sedang

(Mi-1,5SDi) sampai dengan (Mi) = kurang

(Mi-1,5SDi) sampai dengan ke bawah = rendah

Mi adalah mean ideal dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Mi = \frac{\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}}{2}$$

Sdi adalah standar deviasi ideal dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Sdi = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{6}$$

Harga :

$$Mi = \frac{34 \times 7 + 34 \times 1}{2} = 136$$

$$Sdi = \frac{34 \times 7 - 34 \times 1}{6} = 34$$

Sehingga diperoleh :

- Kategori Tinggi = (Mi + 1,5 SDi) sampai dengan ke atas = 136 + 1,5(34) = ≥ 187
- Kategori Sedang = (Mi) sampai dengan (Mi + 1,5SDi) = 136 sampai 187
- Kategori Rendah = (Mi-1,5SDi) sampai dengan (Mi) = 136-1,5(34) = 85 sampai 136

- Kategori Kurang =  $(Mi - 1,5SDi)$  sampai dengan ke bawah =  $\leq 85$

#### Tingkat Kecenderungan Variabel ( $X_3$ )

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
$\geq 187$			Tinggi
136-187	161	78,54%	Sedang
85-136	44	21,46%	Rendah
$\leq 85$			Kurang
Jumlah	205	100%	

### 3. Uji Kecenderungan Variabel ( $X_2$ )

Pengujian kecenderungan variabel ( $X_2$ ) sebagai berikut :

$(Mi + 1,5SDi)$  sampai dengan ke atas = tinggi

$(Mi)$  sampai dengan  $(Mi + 1,5SDi)$  = sedang

$(Mi - 1,5SDi)$  sampai dengan  $(Mi)$  = kurang

$(Mi - 1,5SDi)$  sampai dengan ke bawah = rendah

Mean ideal dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Mi = \frac{\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}}{2}$$

SDi adalah standar deviasi ideal dihitung dengan menggunakan rumus:

$$SDi = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{6}$$

Harga :

$$Mi = \frac{46 \times 7 + 46 \times 1}{2} = 184$$

$$SDi = \frac{46 \times 7 - 46 \times 1}{6} = 46$$

Sehingga diperoleh :

- Kategori Tinggi =  $(Mi + 1,5 SDi)$  sampai dengan ke atas =  $184 + 1,5(46) = \geq$

253

- Kategori Sedang = (Mi) sampai dengan (Mi + 1,5SDi) = 253 sampai 184
- Kategori Rendah = (Mi-1,5SDi) sampai dengan (Mi) = 184-1,5(46) = 115 sampai 184
- Kategori Kurang = (Mi-1,5SDi) sampai dengan ke bawah =  $\leq 115$

Tingkat Kecenderungan Variabel (X<sub>2</sub>)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
$\geq 253$			Tinggi
184-253	69	33,66%	Sedang
115-184	132	64,39%	Rendah
$\leq 115$	4	1,95%	Kurang
Jumlah	205	100	

#### 4. Uji Kecenderungan Variabel (X<sub>1</sub>)

Pengujian kecenderungan variabel (X<sub>1</sub>) sebagai berikut :

(Mi + 1,5SDi) sampai dengan ke atas = tinggi

(Mi) sampai dengan (Mi + 1,5SDi) = sedang

(Mi-1,5SDi) sampai dengan (Mi) = kurang

(Mi-1,5SDi) sampai dengan ke bawah = rendah

Mi adalah mean ideal dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Mi = \frac{\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}}{2}$$

Sdi adalah standar deviasi ideal dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Sdi = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{6}$$

Harga:

$$Mi = \frac{29 \times 7 + 29 \times 1}{2} = 116$$

$$Sdi = \frac{29 \times 7 - 29 \times 1}{6} = 29$$

Sehingga diperoleh :

- Kategori Tinggi =  $(Mi + 1,5 SDi)$  sampai dengan ke atas =  $116 + 1,5(29) = \geq 159,5$
- Kategori Sedang =  $(Mi)$  sampai dengan  $(Mi + 1,5SDi) = 116$  sampai  $159,5$
- Kategori Rendah =  $(Mi-1,5SDi)$  sampai dengan  $(Mi) = 116 - 1,5(29) = 72,5$  sampai  $116$
- Kategori Kurang =  $(Mi-1,5SDi)$  sampai dengan kebawah =  $\leq 72,5$

Tingkat Kecenderungan Variabel ( $X_1$ )

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
$\geq 159,5$	1	0,49%	Tinggi
116 -159,5	124	60,49%	Sedang
72,5-116	80	39,02%	Rendah
$\leq 72,5$			Kurang
Jumlah	205	100%	

## Lampiran 6.1. : PERHITUNGAN UJI NORMALITAS

Pengujian normalitas data digunakan uji normalitas galat taksiran dengan menggunakan teknik Liliefors sebagai berikut :

### A. Uji normalitas galat taksiran $X_4$ atas $X_3$

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	N	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_2)(\Sigma Y_1^2) - (\Sigma Y_1)(\Sigma Y_2 Y_1)}{(N \cdot \Sigma Y_1^2 - (\Sigma Y_1)^2)}$$

$$a = \frac{(49505)(4926923) - (31671)(7670512)}{(205 \cdot (4926923) - (31671)^2)}$$

$$= 139,880$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma Y_1 Y_2 - (\Sigma Y_1)(\Sigma Y_2))}{(N \cdot \Sigma Y_1^2 - (\Sigma Y_1)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (7670512) - (31671)(49505))}{(205 \cdot (4926923) - (31671)^2)}$$

$$= 0,658$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_4$  atas  $X_3$  adalah.  
 $X_4 = 139,880 + 0,658X_3$

Secara ringkas diperoleh hasil sebagai berikut:

a=139,880      b=0,658

NO	$X_4$	$X_3$	$\hat{Y}=a+bX$	$(X_4 - X_3)$	Galat T	Z	F(zi)	S(zi)	IF(zi)-S(zi)
1	196	159	244,452	-48,452	-97,371	-2,809	0,002	0,005	0,002
2	256	138	230,641	25,359	-84,848	-2,447	0,007	0,010	0,003
3	272	167	249,714	22,286	-84,056	-2,424	0,008	0,015	0,007
4	256	160	245,110	10,890	-76,660	-2,211	0,014	0,020	0,006
5	236	152	239,848	-3,848	-72,795	-2,100	0,018	0,024	0,007
6	258	160	245,110	12,890	-69,118	-1,994	0,023	0,029	0,006
7	237	152	239,848	-2,848	-67,164	-1,937	0,026	0,034	0,008

8	259	161	245,768	13,232	-65,002	-1,875	0,030	0,039	0,009
9	246	157	243,137	2,863	-62,164	-1,793	0,036	0,044	0,007
10	264	163	247,083	16,917	-61,714	-1,780	0,038	0,049	0,011
11	228	147	236,560	-8,560	-61,560	-1,776	0,038	0,054	0,016
12	261	163	247,083	13,917	-58,848	-1,697	0,045	0,059	0,014
13	268	167	249,714	18,286	-56,902	-1,641	0,050	0,063	0,013
14	240	166	249,056	-9,056	-55,821	-1,610	0,054	0,068	0,015
15	229	143	233,929	-4,929	-53,056	-1,530	0,063	0,073	0,010
16	214	156	242,479	-28,479	-52,687	-1,520	0,064	0,078	0,014
17	284	147	236,560	47,440	-51,271	-1,479	0,070	0,083	0,013
18	229	143	233,929	-4,929	-50,479	-1,456	0,073	0,088	0,015
19	241	147	236,560	4,440	-49,425	-1,426	0,077	0,093	0,016
20	275	143	233,929	41,071	-48,902	-1,411	0,079	0,098	0,018
21	229	155	241,821	-12,821	-48,452	-1,398	0,081	0,102	0,021
22	260	167	249,714	10,286	-46,929	-1,354	0,088	0,107	0,019
23	236	155	241,821	-5,821	-46,633	-1,345	0,089	0,112	0,023
24	229	135	228,668	0,332	-43,848	-1,265	0,103	0,117	0,014
25	219	143	233,929	-14,929	-42,271	-1,219	0,111	0,122	0,011
26	241	147	236,560	4,440	-40,975	-1,182	0,119	0,127	0,008
27	261	156	242,479	18,521	-40,695	-1,174	0,120	0,132	0,011
28	229	154	241,164	-12,164	-40,687	-1,174	0,120	0,137	0,016
29	244	146	235,902	8,098	-39,948	-1,152	0,125	0,141	0,017
30	255	143	233,929	21,071	-38,533	-1,111	0,133	0,146	0,013
31	246	143	233,929	12,071	-38,110	-1,099	0,136	0,151	0,015
32	174	154	241,164	-67,164	-37,722	-1,088	0,138	0,156	0,018
33	242	152	239,848	2,152	-37,560	-1,083	0,139	0,161	0,022
34	211	152	239,848	-28,848	-37,091	-1,070	0,142	0,166	0,024
35	155	152	239,848	-84,848	-36,795	-1,061	0,144	0,171	0,026
36	229	168	250,371	-21,371	-36,714	-1,059	0,145	0,176	0,031
37	312	146	235,902	76,098	-34,191	-0,986	0,162	0,180	0,018
38	276	146	235,902	40,098	-32,722	-0,944	0,173	0,185	0,013
39	245	154	241,164	3,836	-32,722	-0,944	0,173	0,190	0,018
40	182	142	233,271	-51,271	-31,921	-0,921	0,179	0,195	0,017
41	185	125	222,091	-37,091	-30,722	-0,886	0,188	0,200	0,012
42	171	158	243,795	-72,795	-30,037	-0,866	0,193	0,205	0,012
43	175	147	236,560	-61,560	-28,848	-0,832	0,203	0,210	0,007
44	186	155	241,821	-55,821	-28,479	-0,821	0,206	0,215	0,009
45	151	122	220,118	-69,118	-28,083	-0,810	0,209	0,220	0,011
46	326	189	264,183	61,817	-27,975	-0,807	0,210	0,224	0,015
47	246	157	243,137	2,863	-27,687	-0,799	0,212	0,229	0,017
48	192	129	224,722	-32,722	-27,037	-0,780	0,218	0,234	0,016
49	268	167	249,714	18,286	-26,641	-0,768	0,221	0,239	0,018
50	192	129	224,722	-32,722	-24,371	-0,703	0,241	0,244	0,003
51	194	129	224,722	-30,722	-23,137	-0,667	0,252	0,249	0,003

52	233	152	239,848	-6,848	-23,037	-0,664	0,253	0,254	0,000
53	196	131	226,037	-30,037	-22,271	-0,642	0,260	0,259	0,002
54	267	167	249,714	17,286	-21,371	-0,616	0,269	0,263	0,005
55	284	145	235,245	48,755	-20,948	-0,604	0,273	0,268	0,005
56	268	167	249,714	18,286	-19,318	-0,557	0,289	0,273	0,016
57	244	161	245,768	-1,768	-17,929	-0,517	0,303	0,278	0,024
58	277	170	251,687	25,313	-17,560	-0,506	0,306	0,283	0,023
59	284	174	254,318	29,682	-17,452	-0,503	0,307	0,288	0,020
60	229	150	238,533	-9,533	-17,137	-0,494	0,311	0,293	0,018
61	177	173	253,660	-76,660	-16,452	-0,475	0,318	0,298	0,020
62	267	167	249,714	17,286	-15,164	-0,437	0,331	0,302	0,028
63	286	155	241,821	44,179	-15,164	-0,437	0,331	0,307	0,024
64	199	131	226,037	-27,037	-14,929	-0,431	0,333	0,312	0,021
65	286	153	240,506	45,494	-14,371	-0,415	0,339	0,317	0,022
66	230	150	238,533	-8,533	-14,110	-0,407	0,342	0,322	0,020
67	291	151	239,191	51,809	-12,821	-0,370	0,356	0,327	0,029
68	251	158	243,795	7,205	-12,164	-0,351	0,363	0,332	0,031
69	303	179	257,606	45,394	-11,929	-0,344	0,365	0,337	0,029
70	295	157	243,137	51,863	-11,821	-0,341	0,367	0,341	0,025
71	236	178	256,948	-20,948	-11,668	-0,337	0,368	0,346	0,022
72	280	130	225,379	54,621	-11,271	-0,325	0,373	0,351	0,021
73	299	135	228,668	70,332	-10,533	-0,304	0,381	0,356	0,025
74	231	150	238,533	-7,533	-10,164	-0,293	0,385	0,361	0,024
75	297	158	243,795	53,205	-9,929	-0,286	0,387	0,366	0,021
76	230	150	238,533	-8,533	-9,741	-0,281	0,389	0,371	0,019
77	243	156	242,479	0,521	-9,741	-0,281	0,389	0,376	0,014
78	230	150	238,533	-8,533	-9,533	-0,275	0,392	0,380	0,011
79	205	151	239,191	-34,191	-9,056	-0,261	0,397	0,385	0,012
80	296	156	242,479	53,521	-8,560	-0,247	0,402	0,390	0,012
81	241	142	233,271	7,729	-8,533	-0,246	0,403	0,395	0,008
82	230	155	241,821	-11,821	-8,533	-0,246	0,403	0,400	0,003
83	239	144	234,587	4,413	-8,533	-0,246	0,403	0,405	0,002
84	219	163	247,083	-28,083	-7,533	-0,217	0,414	0,410	0,004
85	236	168	250,371	-14,371	-6,848	-0,198	0,422	0,415	0,007
86	238	164	247,741	-9,741	-6,298	-0,182	0,428	0,420	0,008
87	253	150	238,533	14,467	-5,821	-0,168	0,433	0,424	0,009
88	227	175	254,975	-27,975	-4,929	-0,142	0,443	0,429	0,014
89	304	175	254,975	49,025	-4,929	-0,142	0,443	0,434	0,009
90	243	140	231,956	11,044	-3,848	-0,111	0,456	0,439	0,017
91	231	160	245,110	-14,110	-3,371	-0,097	0,461	0,444	0,017
92	264	155	241,821	22,179	-2,848	-0,082	0,467	0,449	0,018
93	247	168	250,371	-3,371	-2,406	-0,069	0,472	0,454	0,019
94	238	164	247,741	-9,741	-1,768	-0,051	0,480	0,459	0,021
95	295	147	236,560	58,440	-1,560	-0,045	0,482	0,463	0,019



96	253	167	249,714	3,286	-1,560	-0,045	0,482	0,468	0,014
97	294	159	244,452	49,548	0,332	0,010	0,504	0,473	0,031
98	257	148	237,218	19,782	0,521	0,015	0,506	0,478	0,028
99	200	150	238,533	-38,533	0,548	0,016	0,506	0,483	0,023
100	203	131	226,037	-23,037	2,152	0,062	0,525	0,488	0,037
101	282	171	252,344	29,656	2,340	0,067	0,527	0,493	0,034
102	211	142	233,271	-22,271	2,863	0,083	0,533	0,498	0,035
103	211	170	251,687	-40,687	2,863	0,083	0,533	0,502	0,030
104	258	170	251,687	6,313	3,286	0,095	0,538	0,507	0,030
105	214	175	254,975	-40,975	3,836	0,111	0,544	0,512	0,032
106	273	166	249,056	23,944	4,413	0,127	0,551	0,517	0,034
107	299	154	241,164	57,836	4,440	0,128	0,551	0,522	0,029
108	217	178	256,948	-39,948	4,440	0,128	0,551	0,527	0,024
109	207	160	245,110	-38,110	4,467	0,129	0,551	0,532	0,020
110	227	181	258,921	-31,921	6,313	0,182	0,572	0,537	0,036
111	256	173	253,660	2,340	6,836	0,197	0,578	0,541	0,037
112	228	150	238,533	-10,533	6,909	0,199	0,579	0,546	0,033
113	244	140	231,956	12,044	7,205	0,208	0,582	0,551	0,031
114	231	154	241,164	-10,164	7,682	0,222	0,588	0,556	0,032
115	265	157	243,137	21,863	7,729	0,223	0,588	0,561	0,027
116	243	150	238,533	4,467	8,098	0,234	0,592	0,566	0,026
117	227	159	244,452	-17,452	9,179	0,265	0,604	0,571	0,034
118	235	147	236,560	-1,560	10,259	0,296	0,616	0,576	0,041
119	275	177	256,291	18,709	10,286	0,297	0,617	0,580	0,036
120	226	157	243,137	-17,137	10,521	0,303	0,619	0,585	0,034
121	267	166	249,056	17,944	10,890	0,314	0,623	0,590	0,033
122	222	143	233,929	-11,929	11,044	0,319	0,625	0,595	0,030
123	254	137	229,983	24,017	12,044	0,347	0,636	0,600	0,036
124	259	161	245,768	13,232	12,071	0,348	0,636	0,605	0,031
125	277	157	243,137	33,863	12,629	0,364	0,642	0,610	0,032
126	286	155	241,821	44,179	12,890	0,372	0,645	0,615	0,030
127	273	153	240,506	32,494	13,071	0,377	0,647	0,620	0,027
128	251	149	237,875	13,125	13,125	0,379	0,647	0,624	0,023
129	235	174	254,318	-19,318	13,232	0,382	0,649	0,629	0,019
130	281	154	241,164	39,836	13,232	0,382	0,649	0,634	0,015
131	280	163	247,083	32,917	13,232	0,382	0,649	0,639	0,010
132	259	161	245,768	13,232	13,232	0,382	0,649	0,644	0,005
133	216	143	233,929	-17,929	13,917	0,401	0,656	0,649	0,007
134	253	156	242,479	10,521	14,467	0,417	0,662	0,654	0,008
135	235	147	236,560	-1,560	16,440	0,474	0,682	0,659	0,024
136	292	143	233,929	58,071	16,917	0,488	0,687	0,663	0,024
137	265	147	236,560	28,440	16,944	0,489	0,687	0,668	0,019
138	187	143	233,929	-46,929	17,286	0,499	0,691	0,673	0,018
139	262	155	241,821	20,179	17,286	0,499	0,691	0,678	0,013

140	188	167	249,714	-61,714	17,629	0,508	0,694	0,683	0,012
141	271	155	241,821	29,179	17,836	0,514	0,697	0,688	0,009
142	286	155	241,821	44,179	17,944	0,518	0,698	0,693	0,005
143	264	143	233,929	30,071	18,286	0,527	0,701	0,698	0,003
144	284	159	244,452	39,548	18,286	0,527	0,701	0,702	0,001
145	271	168	250,371	20,629	18,286	0,527	0,701	0,707	0,006
146	286	162	246,425	39,575	18,521	0,534	0,703	0,712	0,009
147	259	161	245,768	13,232	18,656	0,538	0,705	0,717	0,012
148	289	168	250,371	38,629	18,709	0,540	0,705	0,722	0,017
149	245	159	244,452	0,548	19,782	0,571	0,716	0,727	0,011
150	268	168	250,371	17,629	20,179	0,582	0,720	0,732	0,012
151	220	157	243,137	-23,137	20,575	0,593	0,724	0,737	0,013
152	295	175	254,975	40,025	20,629	0,595	0,724	0,741	0,017
153	263	168	250,371	12,629	21,071	0,608	0,728	0,746	0,018
154	303	148	237,218	65,782	21,863	0,631	0,736	0,751	0,015
155	266	166	249,056	16,944	22,179	0,640	0,739	0,756	0,017
156	298	166	249,056	48,944	22,286	0,643	0,740	0,761	0,021
157	267	162	246,425	20,575	23,944	0,691	0,755	0,766	0,011
158	262	174	254,318	7,682	24,017	0,693	0,756	0,771	0,015
159	294	166	249,056	44,944	25,152	0,725	0,766	0,776	0,010
160	271	171	252,344	18,656	25,313	0,730	0,767	0,780	0,013
161	270	125	222,091	47,909	25,359	0,731	0,768	0,785	0,018
162	294	156	242,479	51,521	27,575	0,795	0,787	0,790	0,003
163	272	152	239,848	32,152	28,440	0,820	0,794	0,795	0,001
164	217	135	228,668	-11,668	29,179	0,842	0,800	0,800	0,000
165	298	125	222,091	75,909	29,252	0,844	0,801	0,805	0,004
166	247	143	233,929	13,071	29,656	0,855	0,804	0,810	0,006
167	224	143	233,929	-9,929	29,682	0,856	0,804	0,815	0,011
168	259	154	241,164	17,836	30,071	0,867	0,807	0,820	0,012
169	196	152	239,848	-43,848	32,152	0,927	0,823	0,824	0,001
170	181	152	239,848	-58,848	32,494	0,937	0,826	0,829	0,004
171	265	152	239,848	25,152	32,917	0,949	0,829	0,834	0,005
172	153	168	250,371	-97,371	33,863	0,977	0,836	0,839	0,003
173	187	146	235,902	-48,902	38,629	1,114	0,867	0,844	0,023
174	179	146	235,902	-56,902	39,548	1,141	0,873	0,849	0,024
175	179	154	241,164	-62,164	39,575	1,141	0,873	0,854	0,020
176	191	142	233,271	-42,271	39,836	1,149	0,875	0,859	0,016
177	229	125	222,091	6,909	40,025	1,154	0,876	0,863	0,012
178	226	168	250,371	-24,371	40,098	1,157	0,876	0,868	0,008
179	199	147	236,560	-37,560	41,071	1,185	0,882	0,873	0,009
180	224	170	251,687	-27,687	44,179	1,274	0,899	0,878	0,021
181	192	156	242,479	-50,479	44,179	1,274	0,899	0,883	0,016
182	248	154	241,164	6,836	44,179	1,274	0,899	0,888	0,011
183	226	154	241,164	-15,164	44,944	1,296	0,903	0,893	0,010

184	222	142	233,271	-11,271	45,394	1,309	0,905	0,898	0,007
185	274	162	246,425	27,575	45,494	1,312	0,905	0,902	0,003
186	221	127	223,406	-2,406	47,440	1,368	0,914	0,907	0,007
187	225	139	231,298	-6,298	47,909	1,382	0,916	0,912	0,004
188	165	166	249,056	-84,056	48,755	1,406	0,920	0,917	0,003
189	188	172	253,002	-65,002	48,944	1,412	0,921	0,922	0,001
190	252	126	222,748	29,252	49,025	1,414	0,921	0,927	0,006
191	253	147	236,560	16,440	49,548	1,429	0,924	0,932	0,008
192	209	176	255,633	-46,633	51,521	1,486	0,931	0,937	0,005
193	258	164	247,741	10,259	51,809	1,494	0,932	0,941	0,009
194	219	147	236,560	-17,560	51,863	1,496	0,933	0,946	0,014
195	226	154	241,164	-15,164	53,205	1,535	0,938	0,951	0,014
196	204	138	230,641	-26,641	53,521	1,544	0,939	0,956	0,017
197	196	166	249,056	-53,056	54,621	1,575	0,942	0,961	0,019
198	228	159	244,452	-16,452	57,836	1,668	0,952	0,966	0,013
199	186	132	226,695	-40,695	58,071	1,675	0,953	0,971	0,018
200	199	170	251,687	-52,687	58,440	1,686	0,954	0,976	0,022
201	213	167	249,714	-36,714	61,817	1,783	0,963	0,980	0,018
202	197	162	246,425	-49,425	65,782	1,897	0,971	0,985	0,014
203	187	129	224,722	-37,722	70,332	2,029	0,979	0,990	0,011
204	207	158	243,795	-36,795	75,909	2,190	0,986	0,995	0,009
205	251	155	241,821	9,179	76,098	2,195	0,986	1,000	0,014
				<b>JML</b>	<b>0,000</b>				
				<b>Mean</b>	<b>-1,8E-14</b>			<b>L<sub>hitung</sub></b>	<b>0,041</b>
				<b>SD</b>	<b>3,47E+01</b>			<b>L<sub>tabel</sub></b>	<b>0,062</b>

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas didapat harga Liliefors hitung sebesar 0.041, sedangkan harga Liliefors tabel pada  $\alpha = 5\%$  dengan  $dk = 205$  yaitu sebesar 0,062. Dengan demikian  $L_o < L_t$  yaitu  $0,041 < 0,062$ , hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran  $X_4$  atas  $X_3$  berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

**B. Uji normalitas galat taksiran  $X_4$  atas  $X_1$**

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	<b>N</b>	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_2)(\Sigma X_1^2) - (\Sigma X_1)(\Sigma Y_2 X_1)}{(N \cdot \Sigma X_1^2 - (\Sigma X_1)^2)}$$

$$a = \frac{(49505)(3169109) - (25293)(6139977)}{(205 \cdot (3169109) - (25293)^2)}$$

$$= 159,926$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma X_1 Y_2 - (\Sigma X_1)(\Sigma Y_2))}{(N \cdot \Sigma X_1^2 - (\Sigma X_1)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (6139977) - (25293)(49505))}{(205 \cdot (3169109) - (25293)^2)}$$

$$= 0,661$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_4$  atas  $X_1$  adalah.

$$X_4 = 159,926 + 0,661X_1$$

Secara ringkas diperoleh hasil sebagai berikut:

$$a = 159,926 \quad b = 0,661$$

NO	$X_4$	$X_1$	$\hat{Y} = a + bX$	$(X - \hat{Y})$	Galat T	Z	F(zi)	S(zi)	IF(zi)-S(zi)
1	196	120	239,253	-43,2531	-83,763	-2,449	0,007	0,005	0,002
2	256	111	233,304	22,69645	-74,371	-2,174	0,015	0,010	0,005
3	272	141	253,135	18,86463	-71,135	-2,079	0,019	0,015	0,004
4	256	131	246,525	9,475236	-68,965	-2,016	0,022	0,020	0,002
5	236	126	243,219	-7,21946	-65,135	-1,904	0,028	0,024	0,004
6	258	131	246,525	11,47524	-63,777	-1,864	0,031	0,029	0,002
7	237	126	243,219	-6,21946	-62,438	-1,825	0,034	0,034	0,000
8	259	131	246,525	12,47524	-59,186	-1,730	0,042	0,039	0,003

9	246	128	244,542	1,458418	-57,881	-1,692	0,045	0,044	0,001
10	264	135	249,169	14,83099	-55,457	-1,621	0,052	0,049	0,004
11	228	120	239,253	-11,2531	-54,236	-1,585	0,056	0,054	0,003
12	261	134	248,508	12,49205	-53,049	-1,551	0,060	0,059	0,002
13	268	138	251,152	16,84781	-50,119	-1,465	0,071	0,063	0,008
14	240	126	243,219	-3,21946	-49,710	-1,453	0,073	0,068	0,005
15	229	120	239,253	-10,2531	-48,948	-1,431	0,076	0,073	0,003
16	214	135	249,169	-35,169	-48,371	-1,414	0,079	0,078	0,001
17	284	144	255,119	28,88145	-48,253	-1,411	0,079	0,083	0,004
18	229	120	239,253	-10,2531	-45,710	-1,336	0,091	0,088	0,003
19	241	126	243,219	-2,21946	-45,642	-1,334	0,091	0,093	0,002
20	275	152	260,407	14,59297	-44,542	-1,302	0,096	0,098	0,001
21	229	128	244,542	-15,5416	-44,371	-1,297	0,097	0,102	0,005
22	260	133	247,847	12,15312	-43,253	-1,264	0,103	0,107	0,004
23	236	126	243,219	-7,21946	-43,066	-1,259	0,104	0,112	0,008
24	229	112	233,965	-4,96461	-42,253	-1,235	0,108	0,117	0,009
25	219	126	243,219	-24,2195	-42,203	-1,234	0,109	0,122	0,013
26	241	127	243,881	-2,88052	-40,914	-1,196	0,116	0,127	0,011
27	261	134	248,508	12,49205	-40,371	-1,180	0,119	0,132	0,013
28	229	110	232,642	-3,64249	-40,152	-1,174	0,120	0,137	0,016
29	244	128	244,542	-0,54158	-39,981	-1,169	0,121	0,141	0,020
30	255	93	221,404	33,59554	-39,881	-1,166	0,122	0,146	0,024
31	246	128	244,542	1,458418	-39,508	-1,155	0,124	0,151	0,027
32	174	148	257,763	-83,7628	-39,371	-1,151	0,125	0,156	0,031
33	242	127	243,881	-1,88052	-36,676	-1,072	0,142	0,161	0,019
34	211	101	226,693	-15,6929	-36,676	-1,072	0,142	0,166	0,024
35	155	87	217,438	-62,4381	-36,642	-1,071	0,142	0,171	0,029
36	229	122	240,575	-11,5752	-35,337	-1,033	0,151	0,176	0,025
37	312	89	218,760	93,23978	-35,169	-1,028	0,152	0,180	0,029
38	276	159	265,034	10,96554	-34,491	-1,008	0,157	0,185	0,029
39	245	167	270,323	-25,3229	-33,780	-0,987	0,162	0,190	0,029
40	182	141	253,135	-71,1354	-33,457	-0,978	0,164	0,195	0,031
41	185	99	225,371	-40,3708	-33,337	-0,975	0,165	0,200	0,035
42	171	97	224,049	-53,0487	-30,337	-0,887	0,188	0,205	0,017
43	175	98	224,710	-49,7098	-27,152	-0,794	0,214	0,210	0,004
44	186	99	225,371	-39,3708	-26,763	-0,782	0,217	0,215	0,002
45	151	99	225,371	-74,3708	-26,066	-0,762	0,223	0,220	0,004
46	326	151	259,746	66,25403	-25,323	-0,740	0,230	0,224	0,005
47	246	128	244,542	1,458418	-24,981	-0,730	0,233	0,229	0,003
48	192	104	228,676	-36,6761	-24,931	-0,729	0,233	0,234	0,001
49	268	138	251,152	16,84781	-24,881	-0,727	0,234	0,239	0,006
50	192	104	228,676	-36,6761	-24,219	-0,708	0,239	0,244	0,004
51	194	105	229,337	-35,3372	-23,931	-0,700	0,242	0,249	0,007
52	233	126	243,219	-10,2195	-23,881	-0,698	0,243	0,254	0,011

53	196	105	229,337	-33,3372	-23,729	-0,694	0,244	0,259	0,015
54	267	138	251,152	15,84781	-22,304	-0,652	0,257	0,263	0,006
55	284	97	224,049	59,95129	-22,169	-0,648	0,258	0,268	0,010
56	268	139	251,813	16,18675	-20,931	-0,612	0,270	0,273	0,003
57	244	118	237,931	6,069023	-20,354	-0,595	0,276	0,278	0,002
58	277	142	253,796	23,20357	-20,270	-0,593	0,277	0,283	0,006
59	284	131	246,525	37,47524	-20,119	-0,588	0,278	0,288	0,010
60	229	122	240,575	-11,5752	-19,864	-0,581	0,281	0,293	0,012
61	177	99	225,371	-48,3708	-19,203	-0,561	0,287	0,298	0,010
62	267	137	250,491	16,50887	-19,186	-0,561	0,287	0,302	0,015
63	286	123	241,236	44,76372	-18,575	-0,543	0,294	0,307	0,014
64	199	105	229,337	-30,3372	-16,948	-0,495	0,310	0,312	0,002
65	286	102	227,354	58,64599	-16,558	-0,484	0,314	0,317	0,003
66	230	122	240,575	-10,5752	-15,693	-0,459	0,323	0,322	0,001
67	291	106	229,998	61,00175	-15,542	-0,454	0,325	0,327	0,002
68	251	126	243,219	7,780539	-14,592	-0,427	0,335	0,332	0,003
69	303	105	229,337	73,66281	-13,575	-0,397	0,346	0,337	0,009
70	295	134	248,508	46,49205	-12,253	-0,358	0,360	0,341	0,019
71	236	126	243,219	-7,21946	-11,575	-0,338	0,368	0,346	0,021
72	280	132	247,186	32,81418	-11,575	-0,338	0,368	0,351	0,016
73	299	140	252,474	46,52569	-11,558	-0,338	0,368	0,356	0,012
74	231	124	241,897	-10,8973	-11,253	-0,329	0,371	0,361	0,010
75	297	123	241,236	55,76372	-11,253	-0,329	0,371	0,366	0,005
76	230	123	241,236	-11,2363	-11,236	-0,328	0,371	0,371	0,001
77	243	127	243,881	-0,88052	-11,236	-0,328	0,371	0,376	0,004
78	230	123	241,236	-11,2363	-11,236	-0,328	0,371	0,380	0,009
79	205	144	255,119	-50,1186	-10,897	-0,319	0,375	0,385	0,010
80	296	148	257,763	38,23721	-10,575	-0,309	0,379	0,390	0,012
81	241	117	237,270	3,730084	-10,253	-0,300	0,382	0,395	0,013
82	230	123	241,236	-11,2363	-10,253	-0,300	0,382	0,400	0,018
83	239	126	243,219	-4,21946	-10,219	-0,299	0,383	0,405	0,022
84	219	115	235,948	-16,9478	-10,135	-0,296	0,384	0,410	0,026
85	236	126	243,219	-7,21946	-8,219	-0,240	0,405	0,415	0,010
86	238	154	261,729	-23,7292	-7,642	-0,223	0,412	0,420	0,008
87	253	126	243,219	9,780539	-7,219	-0,211	0,416	0,424	0,008
88	227	120	239,253	-12,2531	-7,219	-0,211	0,416	0,429	0,013
89	304	99	225,371	78,62917	-7,219	-0,211	0,416	0,434	0,018
90	243	127	243,881	-0,88052	-7,219	-0,211	0,416	0,439	0,023
91	231	125	242,558	-11,5584	-6,219	-0,182	0,428	0,444	0,016
92	264	125	242,558	21,4416	-6,152	-0,180	0,429	0,449	0,020
93	247	129	245,203	1,797357	-5,320	-0,156	0,438	0,454	0,015
94	238	125	242,558	-4,5584	-4,965	-0,145	0,442	0,459	0,016
95	295	106	229,998	65,00175	-4,558	-0,133	0,447	0,463	0,016
96	253	142	253,796	-0,79643	-4,219	-0,123	0,451	0,468	0,017

97	294	146	256,441	37,55933	-3,642	-0,106	0,458	0,473	0,016
98	257	111	233,304	23,69645	-3,219	-0,094	0,463	0,478	0,016
99	200	128	244,542	-44,5416	-2,881	-0,084	0,466	0,483	0,016
100	203	129	245,203	-42,2026	-2,219	-0,065	0,474	0,488	0,014
101	282	144	255,119	26,88145	-1,881	-0,055	0,478	0,493	0,015
102	211	111	233,304	-22,3036	-0,881	-0,026	0,490	0,498	0,008
103	211	138	251,152	-40,1522	-0,881	-0,026	0,490	0,502	0,013
104	258	108	231,320	26,67963	-0,796	-0,023	0,491	0,507	0,017
105	214	118	237,931	-23,931	-0,542	-0,016	0,494	0,512	0,019
106	273	122	240,575	32,42478	0,576	0,017	0,507	0,517	0,010
107	299	93	221,404	77,59554	1,458	0,043	0,517	0,522	0,005
108	217	117	237,270	-20,2699	1,458	0,043	0,517	0,527	0,010
109	207	109	231,981	-24,9814	1,458	0,043	0,517	0,532	0,015
110	227	135	249,169	-22,169	1,526	0,045	0,518	0,537	0,019
111	256	125	242,558	13,4416	1,797	0,053	0,521	0,541	0,021
112	228	132	247,186	-19,1858	2,307	0,067	0,527	0,546	0,019
113	244	120	239,253	4,746902	3,730	0,109	0,543	0,551	0,008
114	231	148	257,763	-26,7628	4,747	0,139	0,555	0,556	0,001
115	265	129	245,203	19,79736	5,814	0,170	0,567	0,561	0,007
116	243	141	253,135	-10,1354	6,069	0,177	0,570	0,566	0,005
117	227	122	240,575	-13,5752	6,764	0,198	0,578	0,571	0,008
118	235	126	243,219	-8,21946	7,781	0,227	0,590	0,576	0,014
119	275	148	257,763	17,23721	9,475	0,277	0,609	0,580	0,029
120	226	108	231,320	-5,32037	9,781	0,286	0,613	0,585	0,027
121	267	137	250,491	16,50887	10,290	0,301	0,618	0,590	0,028
122	222	145	255,780	-33,7796	10,966	0,321	0,626	0,595	0,031
123	254	140	252,474	1,525692	11,475	0,335	0,631	0,600	0,031
124	259	132	247,186	11,81418	11,814	0,345	0,635	0,605	0,030
125	277	122	240,575	36,42478	11,814	0,345	0,635	0,610	0,025
126	286	138	251,152	34,84781	11,814	0,345	0,635	0,615	0,020
127	273	138	251,152	21,84781	12,153	0,355	0,639	0,620	0,019
128	251	107	230,659	20,34069	12,475	0,365	0,642	0,624	0,018
129	235	98	224,710	10,29023	12,492	0,365	0,643	0,629	0,013
130	281	98	224,710	56,29023	12,492	0,365	0,643	0,634	0,008
131	280	143	254,457	25,54251	12,747	0,373	0,645	0,639	0,006
132	259	132	247,186	11,81418	12,831	0,375	0,646	0,644	0,002
133	216	137	250,491	-34,4911	13,187	0,385	0,650	0,649	0,001
134	253	132	247,186	5,814176	13,442	0,393	0,653	0,654	0,001
135	235	144	255,119	-20,1186	13,696	0,400	0,656	0,659	0,003
136	292	143	254,457	37,54251	14,170	0,414	0,661	0,663	0,003
137	265	139	251,813	13,18675	14,593	0,427	0,665	0,668	0,003
138	187	115	235,948	-48,9478	14,831	0,434	0,668	0,673	0,005
139	262	135	249,169	12,83099	15,848	0,463	0,678	0,678	0,000
140	188	132	247,186	-59,1858	16,187	0,473	0,682	0,683	0,001

141	271	141	253,135	17,86463	16,187	0,473	0,682	0,688	0,006
142	286	117	237,270	48,73008	16,509	0,483	0,685	0,693	0,007
143	264	136	249,830	14,16993	16,509	0,483	0,685	0,698	0,012
144	284	108	231,320	52,67963	16,509	0,483	0,685	0,702	0,017
145	271	140	252,474	18,52569	16,848	0,492	0,689	0,707	0,019
146	286	116	236,609	49,39114	16,848	0,492	0,689	0,712	0,023
147	259	132	247,186	11,81418	17,237	0,504	0,693	0,717	0,024
148	289	114	235,287	53,71327	17,865	0,522	0,699	0,722	0,023
149	245	138	251,152	-6,15219	18,526	0,542	0,706	0,727	0,021
150	268	139	251,813	16,18675	18,747	0,548	0,708	0,732	0,024
151	220	127	243,881	-23,8805	18,814	0,550	0,709	0,737	0,028
152	295	120	239,253	55,7469	18,865	0,551	0,709	0,741	0,032
153	263	93	221,404	41,59554	19,696	0,576	0,718	0,746	0,029
154	303	127	243,881	59,11948	19,797	0,579	0,719	0,751	0,033
155	266	132	247,186	18,81418	20,204	0,591	0,723	0,756	0,033
156	298	119	238,592	59,40796	20,341	0,595	0,724	0,761	0,037
157	267	137	250,491	16,50887	21,442	0,627	0,735	0,766	0,031
158	262	115	235,948	26,0522	21,848	0,639	0,738	0,771	0,032
159	294	134	248,508	45,49205	22,696	0,663	0,746	0,776	0,029
160	271	100	226,032	44,96811	23,204	0,678	0,751	0,780	0,029
161	270	107	230,659	39,34069	23,646	0,691	0,755	0,785	0,030
162	294	122	240,575	53,42478	23,696	0,693	0,756	0,790	0,034
163	272	122	240,575	31,42478	25,543	0,747	0,772	0,795	0,023
164	217	118	237,931	-20,931	26,052	0,762	0,777	0,800	0,023
165	298	107	230,659	67,34069	26,680	0,780	0,782	0,805	0,023
166	247	111	233,304	13,69645	26,881	0,786	0,784	0,810	0,026
167	224	119	238,592	-14,592	28,881	0,844	0,801	0,815	0,014
168	259	149	258,424	0,576147	31,035	0,907	0,818	0,820	0,002
169	196	94	222,066	-26,0655	31,425	0,919	0,821	0,824	0,004
170	181	99	225,371	-44,3708	32,425	0,948	0,828	0,829	0,001
171	265	112	233,965	31,03539	32,814	0,959	0,831	0,834	0,003
172	153	86	216,777	-63,777	33,596	0,982	0,837	0,839	0,002
173	187	110	232,642	-45,6425	34,848	1,019	0,846	0,844	0,002
174	179	94	222,066	-43,0655	36,425	1,065	0,857	0,849	0,008
175	179	98	224,710	-45,7098	37,475	1,095	0,863	0,854	0,010
176	191	120	239,253	-48,2531	37,543	1,097	0,864	0,859	0,005
177	229	101	226,693	2,307052	37,559	1,098	0,864	0,863	0,000
178	226	130	245,864	-19,8637	38,237	1,118	0,868	0,868	0,000
179	199	121	239,914	-40,9142	39,341	1,150	0,875	0,873	0,002
180	224	138	251,152	-27,1522	41,596	1,216	0,888	0,878	0,010
181	192	109	231,981	-39,9814	44,764	1,309	0,905	0,883	0,022
182	248	123	241,236	6,763721	44,968	1,315	0,906	0,888	0,018
183	226	125	242,558	-16,5584	45,492	1,330	0,908	0,893	0,016
184	222	122	240,575	-18,5752	46,492	1,359	0,913	0,898	0,015



185	274	142	253,796	20,20357	46,526	1,360	0,913	0,902	0,011
186	221	143	254,457	-33,4575	48,730	1,424	0,923	0,907	0,016
187	225	110	232,642	-7,64249	49,391	1,444	0,926	0,912	0,013
188	165	112	233,965	-68,9646	52,680	1,540	0,938	0,917	0,021
189	188	141	253,135	-65,1354	53,425	1,562	0,941	0,922	0,019
190	252	120	239,253	12,7469	53,713	1,570	0,942	0,927	0,015
191	253	111	233,304	19,69645	55,747	1,630	0,948	0,932	0,017
192	209	134	248,508	-39,5079	55,764	1,630	0,948	0,937	0,012
193	258	120	239,253	18,7469	56,290	1,645	0,950	0,941	0,009
194	219	127	243,881	-24,8805	58,646	1,714	0,957	0,946	0,010
195	226	129	245,203	-19,2026	59,119	1,728	0,958	0,951	0,007
196	204	127	243,881	-39,8805	59,408	1,737	0,959	0,956	0,003
197	196	110	232,642	-36,6425	59,951	1,753	0,960	0,961	0,001
198	228	120	239,253	-11,2531	61,002	1,783	0,963	0,966	0,003
199	186	127	243,881	-57,8805	65,002	1,900	0,971	0,971	0,001
200	199	143	254,457	-55,4575	66,254	1,937	0,974	0,976	0,002
201	213	118	237,931	-24,931	67,341	1,969	0,975	0,980	0,005
202	197	120	239,253	-42,2531	73,663	2,153	0,984	0,985	0,001
203	187	123	241,236	-54,2363	77,596	2,268	0,988	0,990	0,002
204	207	102	227,354	-20,354	78,629	2,298	0,989	0,995	0,006
205	251	102	227,354	23,64599	93,240	2,726	0,997	1,000	0,003
				<b>JML</b>	<b>0,000</b>				
				<b>Mean</b>	<b>1,29E-14</b>			<b>L<sub>hitung</sub></b>	<b>0,037</b>
				<b>SD</b>	<b>3,42E+01</b>			<b>L<sub>tabel</sub></b>	<b>0,062</b>

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas didapat harga Liliefors hitung sebesar 0.037, sedangkan harga Liliefors tabel pada = 5% dengan dk = 205 yaitu sebesar 0,062. Dengan demikian  $L_o < L_t$  yaitu  $0,037 < 0,062$ , hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran  $X_4$  atas  $X_1$  berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

**C. Uji normalitas galat taksiran  $X_4$  atas  $X_2$**

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	<b>N</b>	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_2)(\Sigma X_2^2) - (\Sigma X_2)(\Sigma Y_2 X_2)}{(N \cdot \Sigma X_2^2 - (\Sigma X_2)^2)}$$

$$a = \frac{(49505)(6272622) - (35364)(8580381)}{(205 \cdot (6272622) - (35364)^2)}$$

$$= 200,980$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma X_2 Y_2 - (\Sigma X_2)(\Sigma Y_2))}{(N \cdot \Sigma X_2^2 - (\Sigma X_2)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (8580381) - (35364)(49505))}{(205 \cdot (6272622) - (35364)^2)}$$

$$= 0,235$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_4$  atas  $X_2$  adalah.

$$X_4 = 200,980 + 0,235X_2$$

Secara ringkas diperoleh hasil sebagai berikut:

$$a = 200,980 \quad b = 0,235$$

NO	$X_4$	$X_2$	$\hat{Y} = a + bX$	$(Y - \hat{Y})$	Galat T	Z	F(zi)	S(zi)	IF(zi)- S(zi)
1	196	160	238,551	-42,5508	-100,6927	-2,874	0,002	0,005	0,003
2	256	125	230,332	25,66787	-89,07314	-2,542	0,006	0,010	0,004
3	272	158	238,081	33,91881	-84,02853	-2,398	0,008	0,015	0,006
4	256	147	235,498	20,50183	-77,07314	-2,200	0,014	0,020	0,006
5	236	155	237,377	-1,37673	-64,40522	-1,838	0,033	0,024	0,009
6	258	156	237,612	20,38845	-61,21069	-1,747	0,040	0,029	0,011
7	237	154	237,142	-0,14191	-59,61961	-1,702	0,044	0,034	0,010
8	259	154	237,142	21,85809	-58,61961	-1,673	0,047	0,039	0,008
9	246	142	234,324	11,67593	-58,49817	-1,670	0,047	0,044	0,004
10	264	162	239,020	24,97953	-58,49012	-1,669	0,048	0,049	0,001

11	228	127	230,802	-2,80177	-56,73299	-1,619	0,053	0,054	0,001
12	261	139	233,620	27,38039	-55,79371	-1,592	0,056	0,059	0,003
13	268	166	239,960	28,04024	-55,7776	-1,592	0,056	0,063	0,008
14	240	164	239,490	0,509885	-54,07314	-1,543	0,061	0,068	0,007
15	229	126	230,567	-1,56695	-50,20263	-1,433	0,076	0,073	0,003
16	214	147	235,498	-21,4982	-50,02853	-1,428	0,077	0,078	0,001
17	284	164	239,490	44,50988	-50,00436	-1,427	0,077	0,083	0,006
18	229	186	244,656	-15,6562	-49,20263	-1,404	0,080	0,088	0,008
19	241	193	246,300	-5,2999	-49,02853	-1,399	0,081	0,093	0,012
20	275	131	231,741	43,25895	-48,17846	-1,375	0,085	0,098	0,013
21	229	186	244,656	-15,6562	-47,55889	-1,357	0,087	0,102	0,015
22	260	203	248,648	11,3519	-46,45357	-1,326	0,092	0,107	0,015
23	236	192	246,065	-10,0651	-46,14191	-1,317	0,094	0,112	0,018
24	229	186	244,656	-15,6562	-45,37673	-1,295	0,098	0,117	0,019
25	219	193	246,300	-27,2999	-45,37673	-1,295	0,098	0,122	0,024
26	241	194	246,535	-5,53472	-45,18652	-1,290	0,099	0,127	0,028
27	261	161	238,786	22,21435	-44,08119	-1,258	0,104	0,132	0,028
28	229	186	244,656	-15,6562	-42,8222	-1,222	0,111	0,137	0,026
29	244	194	246,535	-2,53472	-42,55083	-1,214	0,112	0,141	0,029
30	255	131	231,741	23,25895	-42,31601	-1,208	0,114	0,146	0,033
31	246	195	246,770	-0,76954	-41,84637	-1,194	0,116	0,151	0,035
32	174	139	233,620	-59,6196	-41,61961	-1,188	0,117	0,156	0,039
33	242	194	246,535	-4,53472	-40,28379	-1,150	0,125	0,161	0,036
34	211	166	239,960	-28,9598	-40,01242	-1,142	0,127	0,166	0,039
35	155	233	255,693	-100,693	-38,55889	-1,101	0,136	0,171	0,035
36	229	186	244,656	-15,6562	-36,474	-1,041	0,149	0,176	0,027
37	312	237	256,632	55,36801	-36,19458	-1,033	0,151	0,180	0,030
38	276	145	235,029	40,97147	-36,01242	-1,028	0,152	0,185	0,033
39	245	150	236,203	8,797367	-35,55889	-1,015	0,155	0,190	0,035
40	182	117	228,454	-46,4536	-35,55889	-1,015	0,155	0,195	0,040
41	185	145	235,029	-50,0285	-34,23918	-0,977	0,164	0,200	0,036
42	171	133	232,211	-61,2107	-31,67227	-0,904	0,183	0,205	0,022
43	175	139	233,620	-58,6196	-31,30796	-0,894	0,186	0,210	0,024
44	186	145	235,029	-49,0285	-29,59544	-0,845	0,199	0,215	0,015
45	151	145	235,029	-84,0285	-29,53472	-0,843	0,200	0,220	0,020
46	326	116	228,219	97,78125	-28,95976	-0,827	0,204	0,224	0,020
47	246	196	247,004	-1,00436	-28,37673	-0,810	0,209	0,229	0,020
48	192	155	237,377	-45,3767	-27,2999	-0,779	0,218	0,234	0,016
49	268	215	251,466	16,53406	-26,06508	-0,744	0,228	0,239	0,011
50	192	155	237,377	-45,3767	-23,9963	-0,685	0,247	0,244	0,003
51	194	158	238,081	-44,0812	-23,89904	-0,682	0,248	0,249	0,001
52	233	188	245,126	-12,1258	-23,04897	-0,658	0,255	0,254	0,002
53	196	157	237,846	-41,8464	-21,49817	-0,614	0,270	0,259	0,011
54	267	163	239,255	27,7447	-20,49012	-0,585	0,279	0,263	0,016

55	284	147	235,498	48,50183	-20,30796	-0,580	0,281	0,268	0,013
56	268	163	239,255	28,7447	-20,23918	-0,578	0,282	0,273	0,009
57	244	167	240,195	3,805424	-19,36062	-0,553	0,290	0,278	0,012
58	277	166	239,960	37,04024	-18,95976	-0,541	0,294	0,283	0,011
59	284	143	234,559	49,44111	-18,4294	-0,526	0,299	0,288	0,012
60	229	156	237,612	-8,61155	-15,65616	-0,447	0,327	0,293	0,035
61	177	147	235,498	-58,4982	-15,65616	-0,447	0,327	0,298	0,030
62	267	143	234,559	32,44111	-15,65616	-0,447	0,327	0,302	0,025
63	286	147	235,498	50,50183	-15,65616	-0,447	0,327	0,307	0,020
64	199	143	234,559	-35,5589	-15,65616	-0,447	0,327	0,312	0,015
65	286	155	237,377	48,62327	-15,32407	-0,437	0,331	0,317	0,014
66	230	167	240,195	-10,1946	-15,05702	-0,430	0,334	0,322	0,012
67	291	155	237,377	53,62327	-14,1258	-0,403	0,343	0,327	0,017
68	251	119	228,923	22,07679	-14,11774	-0,403	0,343	0,332	0,012
69	303	143	234,559	68,44111	-13,14191	-0,375	0,354	0,337	0,017
70	295	147	235,498	59,50183	-12,1258	-0,346	0,365	0,341	0,023
71	236	156	237,612	-1,61155	-11,61155	-0,331	0,370	0,346	0,024
72	280	154	237,142	42,85809	-10,37673	-0,296	0,384	0,351	0,032
73	299	146	235,263	63,73665	-10,19458	-0,291	0,386	0,356	0,029
74	231	143	234,559	-3,55889	-10,06508	-0,287	0,387	0,361	0,026
75	297	143	234,559	62,44111	-9,846374	-0,281	0,389	0,366	0,023
76	230	154	237,142	-7,14191	-9,498172	-0,271	0,393	0,371	0,022
77	243	152	236,672	6,327727	-9,004361	-0,257	0,399	0,376	0,023
78	230	152	236,672	-6,67227	-8,611554	-0,246	0,403	0,380	0,022
79	205	152	236,672	-31,6723	-8,611554	-0,246	0,403	0,385	0,018
80	296	168	240,429	55,5706	-7,854431	-0,224	0,411	0,390	0,021
81	241	146	235,263	5,736648	-7,732992	-0,221	0,413	0,395	0,018
82	230	146	235,263	-5,26335	-7,141913	-0,204	0,419	0,400	0,019
83	239	154	237,142	1,858087	-6,672273	-0,190	0,424	0,405	0,020
84	219	142	234,324	-15,3241	-5,53472	-0,158	0,437	0,410	0,027
85	236	125	230,332	5,667872	-5,2999	-0,151	0,440	0,415	0,025
86	238	158	238,081	-0,08119	-5,263352	-0,150	0,440	0,420	0,021
87	253	147	235,498	17,50183	-4,53472	-0,129	0,449	0,424	0,024
88	227	155	237,377	-10,3767	-4,474001	-0,128	0,449	0,429	0,020
89	304	122	229,628	74,37233	-4,453567	-0,127	0,449	0,434	0,015
90	243	189	245,361	-2,36062	-3,648102	-0,104	0,459	0,439	0,020
91	231	188	245,126	-14,1258	-3,558891	-0,102	0,460	0,444	0,016
92	264	222	253,110	10,89031	-3,474001	-0,099	0,461	0,449	0,012
93	247	197	247,239	-0,23918	-3,453567	-0,099	0,461	0,454	0,007
94	238	196	247,004	-9,00436	-2,801769	-0,080	0,468	0,459	0,010
95	295	177	242,543	52,45722	-2,53472	-0,072	0,471	0,463	0,008
96	253	202	248,413	4,586718	-2,36062	-0,067	0,473	0,468	0,005
97	294	226	254,049	39,95103	-1,611554	-0,046	0,482	0,473	0,008
98	257	205	249,118	7,882258	-1,566948	-0,045	0,482	0,478	0,004

99	200	201	248,178	-48,1785	-1,376734	-0,039	0,484	0,483	0,001
100	203	179	243,012	-40,0124	-1,004361	-0,029	0,489	0,488	0,001
101	282	221	252,875	29,12513	-0,769541	-0,022	0,491	0,493	0,001
102	211	198	247,474	-36,474	-0,239181	-0,007	0,497	0,498	0,000
103	211	176	242,308	-31,308	-0,141913	-0,004	0,498	0,502	0,004
104	258	221	252,875	5,125135	-0,081194	-0,002	0,499	0,507	0,008
105	214	227	254,284	-40,2838	0,5098848	0,015	0,506	0,512	0,006
106	273	171	241,134	31,86614	1,145569	0,033	0,513	0,517	0,004
107	299	231	255,223	43,77693	1,1777971	0,034	0,513	0,522	0,009
108	217	194	246,535	-29,5347	1,8580866	0,053	0,521	0,527	0,006
109	207	208	249,822	-42,8222	3,8054243	0,109	0,543	0,532	0,012
110	227	213	250,996	-23,9963	3,9429769	0,113	0,545	0,537	0,008
111	256	187	244,891	11,10902	4,5867181	0,131	0,552	0,541	0,011
112	228	157	237,846	-9,84637	5,0563585	0,144	0,557	0,546	0,011
113	244	198	247,474	-3,474	5,1251348	0,146	0,558	0,551	0,007
114	231	226	254,049	-23,049	5,6678717	0,162	0,564	0,556	0,008
115	265	220	252,640	12,35995	5,736648	0,164	0,565	0,561	0,004
116	243	198	247,474	-4,474	6,3277269	0,181	0,572	0,566	0,006
117	227	197	247,239	-20,2392	6,8661436	0,196	0,578	0,571	0,007
118	235	209	250,057	-15,057	7,8822576	0,225	0,589	0,576	0,013
119	275	226	254,049	20,95103	8,7973673	0,251	0,599	0,580	0,019
120	226	189	245,361	-19,3606	10,351898	0,295	0,616	0,585	0,031
121	267	212	250,761	16,23852	10,586718	0,302	0,619	0,590	0,028
122	222	176	242,308	-20,308	10,890315	0,311	0,622	0,595	0,027
123	254	209	250,057	3,942977	11,056358	0,316	0,624	0,600	0,024
124	259	202	248,413	10,58672	11,109021	0,317	0,624	0,605	0,020
125	277	232	255,458	21,54211	11,351898	0,324	0,627	0,610	0,017
126	286	204	248,883	37,11708	11,675929	0,333	0,631	0,615	0,016
127	273	216	251,701	21,29924	12,359955	0,353	0,638	0,620	0,018
128	251	151	236,437	14,56255	12,412617	0,354	0,638	0,624	0,014
129	235	205	249,118	-14,1177	13,534056	0,386	0,650	0,629	0,021
130	281	186	244,656	36,34384	13,615209	0,389	0,651	0,634	0,017
131	280	219	252,405	27,59478	13,882258	0,396	0,654	0,639	0,015
132	259	200	247,944	11,05636	13,942977	0,398	0,655	0,644	0,011
133	216	190	245,595	-29,5954	14,449166	0,412	0,660	0,649	0,011
134	253	200	247,944	5,056358	14,525999	0,415	0,661	0,654	0,007
135	235	140	233,854	1,145569	14,562547	0,416	0,661	0,659	0,003
136	292	200	247,944	44,05636	16,238516	0,463	0,678	0,663	0,015
137	265	215	251,466	13,53406	16,299236	0,465	0,679	0,668	0,011
138	187	178	242,778	-55,7776	16,534056	0,472	0,682	0,673	0,008
139	262	207	249,587	12,41262	17,501828	0,500	0,691	0,678	0,013
140	188	219	252,405	-64,4052	17,570604	0,502	0,692	0,683	0,009
141	271	216	251,701	19,29924	18,145569	0,518	0,698	0,688	0,010
142	286	152	236,672	49,32773	18,291179	0,522	0,699	0,693	0,007

143	264	209	250,057	13,94298	18,534056	0,529	0,702	0,698	0,004
144	284	214	251,231	32,76888	19,299236	0,551	0,709	0,702	0,007
145	271	216	251,701	19,29924	19,299236	0,551	0,709	0,707	0,002
146	286	205	249,118	36,88226	20,388446	0,582	0,720	0,712	0,007
147	259	203	248,648	10,3519	20,449166	0,584	0,720	0,717	0,003
148	289	160	238,551	50,44917	20,501828	0,585	0,721	0,722	0,001
149	245	203	248,648	-3,6481	20,951034	0,598	0,725	0,727	0,002
150	268	216	251,701	16,29924	21,299236	0,608	0,728	0,732	0,003
151	220	192	246,065	-26,0651	21,542113	0,615	0,731	0,737	0,006
152	295	157	237,846	57,15363	21,858087	0,624	0,734	0,741	0,008
153	263	205	249,118	13,88226	22,076793	0,630	0,736	0,746	0,011
154	303	173	241,603	61,3965	22,214345	0,634	0,737	0,751	0,014
155	266	199	247,709	18,29118	23,258951	0,664	0,747	0,756	0,009
156	298	194	246,535	51,46528	24,979525	0,713	0,762	0,761	0,001
157	267	154	237,142	29,85809	25,509885	0,728	0,767	0,766	0,001
158	262	198	247,474	14,526	25,667872	0,733	0,768	0,771	0,003
159	294	163	239,255	54,7447	27,283122	0,779	0,782	0,776	0,006
160	271	182	243,717	27,28312	27,380389	0,781	0,783	0,780	0,002
161	270	215	251,466	18,53406	27,594775	0,788	0,785	0,785	0,001
162	294	226	254,049	39,95103	27,744705	0,792	0,786	0,790	0,004
163	272	154	237,142	34,85809	28,040244	0,800	0,788	0,795	0,007
164	217	170	240,899	-23,899	28,744705	0,820	0,794	0,800	0,006
165	298	155	237,377	60,62327	29,125135	0,831	0,797	0,805	0,008
166	247	138	233,385	13,61521	29,858087	0,852	0,803	0,810	0,007
167	224	117	228,454	-4,45357	31,866144	0,910	0,818	0,815	0,004
168	259	160	238,551	20,44917	32,441109	0,926	0,823	0,820	0,003
169	196	143	234,559	-38,5589	32,768876	0,935	0,825	0,824	0,001
170	181	164	239,490	-58,4901	33,918806	0,968	0,834	0,829	0,004
171	265	164	239,490	25,50988	34,509885	0,985	0,838	0,834	0,004
172	153	175	242,073	-89,0731	34,858087	0,995	0,840	0,839	0,001
173	187	143	234,559	-47,5589	36,343841	1,037	0,850	0,844	0,006
174	179	144	234,794	-55,7937	36,882258	1,053	0,854	0,849	0,005
175	179	148	235,733	-56,733	37,040244	1,057	0,855	0,854	0,001
176	191	154	237,142	-46,1419	37,117078	1,059	0,855	0,859	0,003
177	229	156	237,612	-8,61155	39,951034	1,140	0,873	0,863	0,010
178	226	140	233,854	-7,85443	39,951034	1,140	0,873	0,868	0,005
179	199	143	234,559	-35,5589	40,971468	1,169	0,879	0,873	0,006
180	224	154	237,142	-13,1419	42,858087	1,223	0,889	0,878	0,011
181	192	139	233,620	-41,6196	43,258951	1,235	0,892	0,883	0,009
182	248	171	241,134	6,866144	43,776933	1,249	0,894	0,888	0,006
183	226	156	237,612	-11,6116	44,056358	1,257	0,896	0,893	0,003
184	222	168	240,429	-18,4294	44,509885	1,270	0,898	0,898	0,000
185	274	164	239,490	34,50988	48,501828	1,384	0,917	0,902	0,014
186	221	166	239,960	-18,9598	48,623266	1,388	0,917	0,907	0,010

187	225	117	228,454	-3,45357	49,327727	1,408	0,920	0,912	0,008
188	165	175	242,073	-77,0731	49,441109	1,411	0,921	0,917	0,004
189	188	175	242,073	-54,0731	50,449166	1,440	0,925	0,922	0,003
190	252	140	233,854	18,14557	50,501828	1,441	0,925	0,927	0,002
191	253	160	238,551	14,44917	51,46528	1,469	0,929	0,932	0,003
192	209	155	237,377	-28,3767	52,457223	1,497	0,933	0,937	0,004
193	258	168	240,429	17,5706	53,623266	1,531	0,937	0,941	0,004
194	219	164	239,490	-20,4901	54,744705	1,563	0,941	0,946	0,005
195	226	147	235,498	-9,49817	55,368012	1,580	0,943	0,951	0,008
196	204	167	240,195	-36,1946	55,570604	1,586	0,944	0,956	0,012
197	196	159	238,316	-42,316	57,153626	1,631	0,949	0,961	0,012
198	228	148	235,733	-7,73299	59,501828	1,698	0,955	0,966	0,011
199	186	150	236,203	-50,2026	60,623266	1,730	0,958	0,971	0,013
200	199	184	244,187	-45,1865	61,396503	1,752	0,960	0,976	0,015
201	213	197	247,239	-34,2392	62,441109	1,782	0,963	0,980	0,018
202	197	196	247,004	-50,0044	63,736648	1,819	0,966	0,985	0,020
203	187	150	236,203	-49,2026	68,441109	1,953	0,975	0,990	0,016
204	207	179	243,012	-36,0124	74,372332	2,123	0,983	0,995	0,012
205	251	208	249,822	1,177797	97,781253	2,791	0,997	1,000	0,003
				<b>JML</b>	<b>0,000</b>				
				<b>Mean</b>	<b>-3,72E-14</b>			<b>L<sub>hitung</sub></b>	<b>0,040</b>
				<b>SD</b>	<b>3,50E+01</b>			<b>L<sub>tabel</sub></b>	<b>0,062</b>

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas didapat harga Liliefors hitung sebesar 0.040, sedangkan harga Liliefors tabel pada  $\alpha = 5\%$  dengan  $dk = 205$  yaitu sebesar 0,062. Dengan demikian  $L_o < L_t$  yaitu  $0,040 < 0,062$ , hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran  $X_4$  atas  $X_2$  berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

**D. Uji normalitas galat taksiran  $X_3$  atas  $X_1$**

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	<b>N</b>	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_1)(\Sigma X_1^2) - (\Sigma X_1)(\Sigma Y_1 X_1)}{(N \cdot \Sigma X_1^2 - (\Sigma X_1)^2)}$$

$$a = \frac{(31671)(3169109) - (25293)(3915567)}{(205 \cdot (3169109) - (25293)^2)}$$

$$= 134,161$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma X_1 Y_1 - (\Sigma X_1)(\Sigma Y_1))}{(N \cdot \Sigma X_1^2 - (\Sigma X_1)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (3915567) - (25293)(31671))}{(205 \cdot (3169109) - (25293)^2)}$$

$$= 0,165$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_3$  atas  $X_1$  adalah.

$$X_3 = 134,161 + 0,165X_1$$

Secara ringkas diperoleh hasil sebagai berikut:

$$a = 134,161 \quad b = 0,165$$

NO	$X_3$	$X_1$	$\hat{Y}=a+bX$	$(Y - \hat{Y})$	Galat T	Z	F(zi)	S(zi)	IF(zi)-S(zi)
1	159	120	153,936	5,064395	-30,72582	-2,428	0,008	0,005	0,003
2	138	111	152,452	-14,4525	-28,47497	-2,250	0,012	0,010	0,002
3	167	141	157,396	9,603761	-27,93561	-2,208	0,014	0,015	0,001
4	160	131	155,748	4,251682	-26,79331	-2,117	0,017	0,020	0,002
5	152	126	154,924	-2,92436	-26,79331	-2,117	0,017	0,024	0,007
6	160	131	155,748	4,251682	-25,91311	-2,048	0,020	0,029	0,009
7	152	126	154,924	-2,92436	-25,80456	-2,039	0,021	0,034	0,013
8	161	131	155,748	5,251682	-25,47497	-2,013	0,022	0,039	0,017
9	157	128	155,254	1,746058	-25,42998	-2,010	0,022	0,044	0,022
10	163	135	156,407	6,592513	-24,41873	-1,930	0,027	0,049	0,022



11	147	120	153,936	-6,93561	-23,08915	-1,825	0,034	0,054	0,020
12	163	134	156,243	6,757305	-22,46372	-1,775	0,038	0,059	0,021
13	167	138	156,902	10,09814	-22,29893	-1,762	0,039	0,063	0,024
14	166	126	154,924	11,07564	-22,29893	-1,762	0,039	0,068	0,029
15	143	120	153,936	-10,9356	-22,23145	-1,757	0,039	0,073	0,034
16	156	135	156,407	-0,40749	-20,46372	-1,617	0,053	0,078	0,025
17	147	144	157,891	-10,8906	-20,46372	-1,617	0,053	0,083	0,030
18	143	120	153,936	-10,9356	-20,23145	-1,599	0,055	0,088	0,033
19	147	126	154,924	-7,92436	-18,60602	-1,470	0,071	0,093	0,022
20	143	152	159,209	-16,209	-17,61727	-1,392	0,082	0,098	0,016
21	155	128	155,254	-0,25394	-17,08915	-1,350	0,088	0,102	0,014
22	167	133	156,078	10,9221	-16,20895	-1,281	0,100	0,107	0,007
23	155	126	154,924	0,075642	-15,39624	-1,217	0,112	0,112	0,000
24	135	112	152,617	-17,6173	-15,08915	-1,192	0,117	0,117	0,001
25	143	126	154,924	-11,9244	-15,05541	-1,190	0,117	0,122	0,005
26	147	127	155,089	-8,08915	-14,72582	-1,164	0,122	0,127	0,005
27	156	134	156,243	-0,24269	-14,45248	-1,142	0,127	0,132	0,005
28	154	110	152,288	1,712316	-14,3625	-1,135	0,128	0,137	0,008
29	146	128	155,254	-9,25394	-13,93561	-1,101	0,135	0,141	0,006
30	143	93	149,486	-6,48622	-13,73707	-1,086	0,139	0,146	0,007
31	143	128	155,254	-12,2539	-13,57228	-1,072	0,142	0,151	0,009
32	154	148	158,550	-4,54978	-13,28768	-1,050	0,147	0,156	0,009
33	152	127	155,089	-3,08915	-12,26519	-0,969	0,166	0,161	0,005
34	152	101	150,805	1,195444	-12,25394	-0,968	0,166	0,166	0,001
35	152	87	148,497	3,502534	-11,93561	-0,943	0,173	0,171	0,002
36	168	122	154,265	13,73481	-11,92436	-0,942	0,173	0,176	0,003
37	146	89	148,827	-2,82705	-11,44123	-0,904	0,183	0,180	0,002
38	146	159	160,362	-14,3625	-10,93561	-0,864	0,194	0,185	0,008
39	154	167	161,681	-7,68083	-10,93561	-0,864	0,194	0,190	0,004
40	142	141	157,396	-15,3962	-10,92436	-0,863	0,194	0,195	0,001
41	125	99	150,475	-25,475	-10,89062	-0,861	0,195	0,200	0,005
42	158	97	150,145	7,854613	-10,89062	-0,861	0,195	0,205	0,010
43	147	98	150,310	-3,31018	-10,77081	-0,851	0,197	0,210	0,012
44	155	99	150,475	4,525029	-10,45248	-0,826	0,204	0,215	0,010
45	122	99	150,475	-28,475	-10,11164	-0,799	0,212	0,220	0,007
46	189	151	159,044	29,95584	-10,06666	-0,795	0,213	0,224	0,011
47	157	128	155,254	1,746058	-9,452476	-0,747	0,228	0,229	0,002
48	129	104	151,299	-22,2989	-9,253942	-0,731	0,232	0,234	0,002
49	167	138	156,902	10,09814	-8,08915	-0,639	0,261	0,239	0,022
50	129	104	151,299	-22,2989	-8,08915	-0,639	0,261	0,244	0,017
51	129	105	151,464	-22,4637	-7,924358	-0,626	0,266	0,249	0,017
52	152	126	154,924	-2,92436	-7,924358	-0,626	0,266	0,254	0,012
53	131	105	151,464	-20,4637	-7,680834	-0,607	0,272	0,259	0,013
54	167	138	156,902	10,09814	-7,396239	-0,584	0,279	0,263	0,016

55	145	97	150,145	-5,14539	-7,100397	-0,561	0,287	0,268	0,019
56	167	139	157,067	9,933345	-7,08915	-0,560	0,288	0,273	0,015
57	161	118	153,606	7,393979	-6,935605	-0,548	0,292	0,278	0,014
58	170	142	157,561	12,43897	-6,890615	-0,545	0,293	0,283	0,010
59	174	131	155,748	18,25168	-6,486219	-0,513	0,304	0,288	0,016
60	150	122	154,265	-4,26519	-6,287684	-0,497	0,310	0,293	0,017
61	173	99	150,475	22,52503	-5,91311	-0,467	0,320	0,298	0,023
62	167	137	156,737	10,26293	-5,452476	-0,431	0,333	0,302	0,031
63	155	123	154,430	0,570018	-5,253942	-0,415	0,339	0,307	0,032
64	131	105	151,464	-20,4637	-5,145387	-0,407	0,342	0,312	0,030
65	153	102	150,969	2,030652	-4,924358	-0,389	0,349	0,317	0,032
66	150	122	154,265	-4,26519	-4,714576	-0,373	0,355	0,322	0,033
67	151	106	151,629	-0,62852	-4,628516	-0,366	0,357	0,327	0,030
68	158	126	154,924	3,075642	-4,594774	-0,363	0,358	0,332	0,027
69	179	105	151,464	27,53628	-4,549784	-0,360	0,360	0,337	0,023
70	157	134	156,243	0,757305	-4,549784	-0,360	0,360	0,341	0,018
71	178	126	154,924	23,07564	-4,452476	-0,352	0,362	0,346	0,016
72	130	132	155,913	-25,9131	-4,429982	-0,350	0,363	0,351	0,012
73	135	140	157,231	-22,2314	-4,429982	-0,350	0,363	0,356	0,007
74	150	124	154,595	-4,59477	-4,265189	-0,337	0,368	0,361	0,007
75	158	123	154,430	3,570018	-4,265189	-0,337	0,368	0,366	0,002
76	150	123	154,430	-4,42998	-3,901863	-0,308	0,379	0,371	0,008
77	156	127	155,089	0,91085	-3,651011	-0,289	0,386	0,376	0,011
78	150	123	154,430	-4,42998	-3,310179	-0,262	0,397	0,380	0,016
79	151	144	157,891	-6,891	-3,08915	-0,244	0,404	0,385	0,018
80	156	148	158,550	-2,550	-2,924358	-0,231	0,409	0,390	0,018
81	142	117	153,441	-11,441	-2,924358	-0,231	0,409	0,395	0,014
82	155	123	154,430	0,570	-2,924358	-0,231	0,409	0,400	0,009
83	144	126	154,924	-10,924	-2,82705	-0,223	0,412	0,405	0,007
84	163	115	153,112	9,888	-2,793308	-0,221	0,413	0,410	0,003
85	168	126	154,924	13,076	-2,549784	-0,201	0,420	0,415	0,006
86	164	154	159,539	4,461	-2,396239	-0,189	0,425	0,420	0,005
87	150	126	154,924	-4,924	-2,265189	-0,179	0,429	0,424	0,005
88	175	120	153,936	21,064	-1,901863	-0,150	0,440	0,429	0,011
89	175	99	150,475	24,525	-1,418734	-0,112	0,455	0,434	0,021
90	140	127	155,089	-15,089	-1,407487	-0,111	0,456	0,439	0,017
91	160	125	154,760	5,240	-0,759566	-0,060	0,476	0,444	0,032
92	155	125	154,760	0,240	-0,628516	-0,050	0,480	0,449	0,031
93	168	129	155,419	12,581	-0,617269	-0,049	0,481	0,454	0,027
94	164	125	154,760	9,240	-0,429982	-0,034	0,486	0,459	0,028
95	147	106	151,629	-4,629	-0,407487	-0,032	0,487	0,463	0,024
96	167	142	157,561	9,439	-0,253942	-0,020	0,492	0,468	0,024
97	159	146	158,220	0,780	-0,242695	-0,019	0,492	0,473	0,019
98	148	111	152,452	-4,452	0,0756422	0,006	0,502	0,478	0,024

99	150	128	155,254	-5,254	0,0868896	0,007	0,503	0,483	0,020
100	131	129	155,419	-24,419	0,2404343	0,019	0,508	0,488	0,020
101	171	144	157,891	13,109	0,5700185	0,045	0,518	0,493	0,025
102	142	111	152,452	-10,452	0,5700185	0,045	0,518	0,498	0,020
103	170	138	156,902	13,098	0,7573054	0,060	0,524	0,502	0,021
104	170	108	151,958	18,042	0,7798003	0,062	0,525	0,507	0,017
105	175	118	153,606	21,394	0,9108501	0,072	0,529	0,512	0,016
106	166	122	154,265	11,735	1,1954445	0,094	0,538	0,517	0,021
107	154	93	149,486	4,514	1,5250287	0,121	0,548	0,522	0,026
108	178	117	153,441	24,559	1,558771	0,123	0,549	0,527	0,022
109	160	109	152,123	7,877	1,5812659	0,125	0,550	0,532	0,018
110	181	135	156,407	24,593	1,7123156	0,135	0,554	0,537	0,017
111	173	125	154,760	18,240	1,7348105	0,137	0,555	0,541	0,013
112	150	132	155,913	-5,913	1,746058	0,138	0,555	0,546	0,009
113	140	120	153,936	-13,936	1,746058	0,138	0,555	0,551	0,004
114	154	148	158,550	-4,550	1,9108501	0,151	0,560	0,556	0,004
115	157	129	155,419	1,581	2,0306524	0,160	0,564	0,561	0,003
116	150	141	157,396	-7,396	2,0981371	0,166	0,566	0,566	0,000
117	159	122	154,265	4,735	2,3489891	0,186	0,574	0,571	0,003
118	147	126	154,924	-7,924	2,7348105	0,216	0,586	0,576	0,010
119	177	148	158,550	18,450	3,0756422	0,243	0,596	0,580	0,016
120	157	108	151,958	5,042	3,5025338	0,277	0,609	0,585	0,024
121	166	137	156,737	9,263	3,5700185	0,282	0,611	0,590	0,021
122	143	145	158,055	-15,055	3,6898207	0,292	0,615	0,595	0,020
123	137	140	157,231	-20,231	3,6898207	0,292	0,615	0,600	0,015
124	161	132	155,913	5,087	3,8771077	0,306	0,620	0,605	0,015
125	157	122	154,265	2,735	4,0306524	0,319	0,625	0,610	0,015
126	155	138	156,902	-1,902	4,2516817	0,336	0,632	0,615	0,017
127	153	138	156,902	-3,902	4,2516817	0,336	0,632	0,620	0,012
128	149	107	151,793	-2,793	4,4389687	0,351	0,637	0,624	0,013
129	174	98	150,310	23,690	4,4614636	0,353	0,638	0,629	0,009
130	154	98	150,310	3,690	4,5137812	0,357	0,639	0,634	0,005
131	163	143	157,726	5,274	4,5250287	0,358	0,640	0,639	0,001
132	161	132	155,913	5,087	4,7348105	0,374	0,646	0,644	0,002
133	143	137	156,737	-13,737	5,0418998	0,398	0,655	0,649	0,006
134	156	132	155,913	0,087	5,0643947	0,400	0,655	0,654	0,002
135	147	144	157,891	-10,891	5,0643947	0,400	0,655	0,659	0,003
136	143	143	157,726	-14,726	5,0868896	0,402	0,656	0,663	0,007
137	147	139	157,067	-10,067	5,0868896	0,402	0,656	0,668	0,012
138	143	115	153,112	-10,112	5,0868896	0,402	0,656	0,673	0,017
139	155	135	156,407	-1,407	5,2404343	0,414	0,661	0,678	0,017
140	167	132	155,913	11,087	5,2516817	0,415	0,661	0,683	0,022
141	155	141	157,396	-2,396	5,2629292	0,416	0,661	0,688	0,027
142	155	117	153,441	1,559	5,2741766	0,417	0,662	0,693	0,031

143	143	136	156,572	-13,572	6,5925134	0,521	0,699	0,698	0,001
144	159	108	151,958	7,042	6,7573054	0,534	0,703	0,702	0,001
145	168	140	157,231	10,769	7,0306524	0,556	0,711	0,707	0,003
146	162	116	153,276	8,724	7,0418998	0,556	0,711	0,712	0,001
147	161	132	155,913	5,087	7,3939789	0,584	0,720	0,717	0,003
148	168	114	152,947	15,053	7,8546128	0,621	0,733	0,722	0,011
149	159	138	156,902	2,098	7,8771077	0,622	0,733	0,727	0,006
150	168	139	157,067	10,933	8,0643947	0,637	0,738	0,732	0,006
151	157	127	155,089	1,911	8,7235631	0,689	0,755	0,737	0,018
152	175	120	153,936	21,064	9,2404343	0,730	0,767	0,741	0,026
153	168	93	149,486	18,514	9,2629292	0,732	0,768	0,746	0,022
154	148	127	155,089	-7,089	9,4389687	0,746	0,772	0,751	0,021
155	166	132	155,913	10,087	9,6037608	0,759	0,776	0,756	0,020
156	166	119	153,771	12,229	9,7573054	0,771	0,780	0,761	0,019
157	162	137	156,737	5,263	9,8883552	0,781	0,783	0,766	0,017
158	174	115	153,112	20,888	9,933345	0,785	0,784	0,771	0,013
159	166	134	156,243	9,757	10,064395	0,795	0,787	0,776	0,011
160	171	100	150,640	20,360	10,08689	0,797	0,787	0,780	0,007
161	125	107	151,793	-26,793	10,098137	0,798	0,788	0,785	0,002
162	156	122	154,265	1,735	10,098137	0,798	0,788	0,790	0,003
163	152	122	154,265	-2,265	10,098137	0,798	0,788	0,795	0,008
164	135	118	153,606	-18,606	10,262929	0,811	0,791	0,800	0,009
165	125	107	151,793	-26,793	10,768553	0,851	0,803	0,805	0,002
166	143	111	152,452	-9,452	10,922098	0,863	0,806	0,810	0,004
167	143	119	153,771	-10,771	10,933345	0,864	0,806	0,815	0,008
168	154	149	158,715	-4,715	11,075642	0,875	0,809	0,820	0,010
169	152	94	149,651	2,349	11,08689	0,876	0,810	0,824	0,015
170	152	99	150,475	1,525	11,734811	0,927	0,823	0,829	0,006
171	152	112	152,617	-0,617	12,229187	0,966	0,833	0,834	0,001
172	168	86	148,333	19,667	12,274177	0,970	0,834	0,839	0,005
173	146	110	152,288	-6,288	12,416474	0,981	0,837	0,844	0,007
174	146	94	149,651	-3,651	12,438969	0,983	0,837	0,849	0,012
175	154	98	150,310	3,690	12,581266	0,994	0,840	0,854	0,014
176	142	120	153,936	-11,936	13,075642	1,033	0,849	0,859	0,009
177	125	101	150,805	-25,805	13,098137	1,035	0,850	0,863	0,014
178	168	130	155,584	12,416	13,098137	1,035	0,850	0,868	0,019
179	147	121	154,100	-7,100	13,109385	1,036	0,850	0,873	0,023
180	170	138	156,902	13,098	13,382731	1,058	0,855	0,878	0,023
181	156	109	152,123	3,877	13,393979	1,058	0,855	0,883	0,028
182	154	123	154,430	-0,430	13,712316	1,084	0,861	0,888	0,027
183	154	125	154,760	-0,760	13,734811	1,085	0,861	0,893	0,032
184	142	122	154,265	-12,265	14,603761	1,154	0,876	0,898	0,022
185	162	142	157,561	4,439	15,053147	1,190	0,883	0,902	0,020
186	127	143	157,726	-30,726	18,0419	1,426	0,923	0,907	0,016

187	139	110	152,288	-13,288	18,240434	1,441	0,925	0,912	0,013
188	166	112	152,617	13,383	18,251682	1,442	0,925	0,917	0,008
189	172	141	157,396	14,604	18,450216	1,458	0,928	0,922	0,006
190	126	120	153,936	-27,936	18,513781	1,463	0,928	0,927	0,001
191	147	111	152,452	-5,452	19,667326	1,554	0,940	0,932	0,008
192	176	134	156,243	19,757	19,757305	1,561	0,941	0,937	0,004
193	164	120	153,936	10,064	20,360237	1,609	0,946	0,941	0,005
194	147	127	155,089	-8,089	20,888355	1,651	0,951	0,946	0,004
195	154	129	155,419	-1,419	21,064395	1,665	0,952	0,951	0,001
196	138	127	155,089	-17,089	21,064395	1,665	0,952	0,956	0,004
197	166	110	152,288	13,712	21,393979	1,691	0,955	0,961	0,006
198	159	120	153,936	5,064	22,525029	1,780	0,962	0,966	0,003
199	132	127	155,089	-23,089	23,075642	1,823	0,966	0,971	0,005
200	170	143	157,726	12,274	23,689821	1,872	0,969	0,976	0,006
201	167	118	153,606	13,394	24,525029	1,938	0,974	0,980	0,007
202	162	120	153,936	8,064	24,558771	1,941	0,974	0,985	0,012
203	129	123	154,430	-25,430	24,592513	1,943	0,974	0,990	0,016
204	158	102	150,969	7,031	27,536276	2,176	0,985	0,995	0,010
205	155	102	150,969	4,031	29,95584	2,367	0,991	1,000	0,009
				<b>JML</b>	<b>0,000</b>				
				<b>Mean</b>	<b>-2,12E-14</b>			<b>L<sub>hitung</sub></b>	<b>0,034</b>
				<b>SD</b>	<b>1,27E+01</b>			<b>L<sub>tabel</sub></b>	<b>0,062</b>

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas didapat harga Liliefors hitung sebesar 0.034, sedangkan harga Liliefors tabel pada  $\alpha = 5\%$  dengan  $dk = 205$  yaitu sebesar 0,062. Dengan demikian  $L_o < L_t$  yaitu  $0,034 < 0,062$ , hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran  $X_3$  atas  $X_1$  berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

**E. Uji normalitas galat taksiran  $X_3$  atas  $X_2$**

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	<b>N</b>	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_1)(\Sigma X_2^2) - (\Sigma X_2)(\Sigma Y_1 X_2)}{(N \cdot \Sigma X_2^2 - (\Sigma X_2)^2)}$$

$$a = \frac{(31671)(6272622) - (35364)(5477969)}{(205 \cdot (6272622) - (35364)^2)}$$

$$= 139,966$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma X_2 Y_1 - (\Sigma X_2)(\Sigma Y_1))}{(N \cdot \Sigma X_2^2 - (\Sigma X_2)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (5477969) - (35364)(31671))}{(205 \cdot (6272622) - (35364)^2)}$$

$$= 0,084$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_3$  atas  $X_2$  adalah.

$$X_3 = 139,966 + 0,084X_2$$

Secara ringkas diperoleh hasil sebagai berikut:

$$a = 139,966 \quad b = 0,084$$

NO	$X_3$	$X_2$	$\hat{Y} = a + bX$	$(X_2 - X_3)$	Galat T	Z	F(zi)	S(zi)	IF(zi)-S(zi)
1	159	160	153,439	5,56052	-33,071	-2,609	0,005	0,005	0,000
2	138	125	150,492	-12,4922	-30,176	-2,381	0,009	0,010	0,001
3	167	158	153,271	13,72893	-28,103	-2,217	0,013	0,015	0,001
4	160	147	152,345	7,65521	-28,018	-2,211	0,014	0,020	0,006
5	152	155	153,018	-1,01845	-27,176	-2,144	0,016	0,024	0,008
6	160	156	153,103	6,897348	-26,945	-2,126	0,017	0,029	0,013
7	152	154	152,934	-0,93424	-25,755	-2,032	0,021	0,034	0,013
8	161	154	152,934	8,065762	-24,271	-1,915	0,028	0,039	0,011
9	157	142	151,924	5,076245	-24,039	-1,897	0,029	0,044	0,015

10	163	162	153,608	9,392106	-24,018	-1,895	0,029	0,049	0,020
11	147	127	150,661	-3,66065	-24,018	-1,895	0,029	0,054	0,025
12	163	139	151,671	11,32887	-23,597	-1,862	0,031	0,059	0,027
13	167	166	153,945	13,05528	-22,934	-1,810	0,035	0,063	0,028
14	166	164	153,776	12,22369	-22,187	-1,751	0,040	0,068	0,028
15	143	126	150,576	-7,57644	-21,008	-1,658	0,049	0,073	0,024
16	156	147	152,345	3,65521	-20,629	-1,628	0,052	0,078	0,026
17	147	164	153,776	-6,77631	-20,597	-1,625	0,052	0,083	0,031
18	143	186	155,629	-12,6289	-20,566	-1,623	0,052	0,088	0,035
19	147	193	156,218	-9,21831	-19,282	-1,521	0,064	0,093	0,029
20	143	131	150,997	-7,99748	-17,261	-1,362	0,087	0,098	0,011
21	155	186	155,629	-0,62886	-16,639	-1,313	0,095	0,102	0,008
22	167	203	157,060	9,939622	-16,029	-1,265	0,103	0,107	0,004
23	155	192	156,134	-1,1341	-15,881	-1,253	0,105	0,112	0,007
24	135	186	155,629	-20,6289	-14,639	-1,155	0,124	0,117	0,007
25	143	193	156,218	-13,2183	-14,566	-1,149	0,125	0,122	0,003
26	147	194	156,303	-9,30252	-13,923	-1,099	0,136	0,127	0,009
27	156	161	153,524	2,476313	-13,808	-1,090	0,138	0,132	0,006
28	154	186	155,629	-1,62886	-13,387	-1,056	0,145	0,137	0,009
29	146	194	156,303	-10,3025	-13,218	-1,043	0,148	0,141	0,007
30	143	131	150,997	-7,99748	-12,966	-1,023	0,153	0,146	0,007
31	143	195	156,387	-13,3867	-12,629	-0,996	0,160	0,151	0,008
32	154	139	151,671	2,328866	-12,492	-0,986	0,162	0,156	0,006
33	152	194	156,303	-4,30252	-12,113	-0,956	0,170	0,161	0,009
34	152	166	153,945	-1,94472	-11,955	-0,943	0,173	0,166	0,007
35	152	233	159,587	-7,58659	-11,787	-0,930	0,176	0,171	0,005
36	168	186	155,629	12,37114	-11,071	-0,874	0,191	0,176	0,016
37	146	237	159,923	-13,9234	-10,934	-0,863	0,194	0,180	0,014
38	146	145	152,176	-6,17638	-10,819	-0,854	0,197	0,185	0,011
39	154	150	152,597	1,402589	-10,566	-0,834	0,202	0,190	0,012
40	142	117	149,819	-7,81858	-10,303	-0,813	0,208	0,195	0,013
41	125	145	152,176	-27,1764	-10,261	-0,810	0,209	0,200	0,009
42	158	133	151,166	6,834107	-9,303	-0,734	0,231	0,205	0,027
43	147	139	151,671	-4,67113	-9,229	-0,728	0,233	0,210	0,023
44	155	145	152,176	2,823624	-9,218	-0,727	0,233	0,215	0,019
45	122	145	152,176	-30,1764	-8,934	-0,705	0,240	0,220	0,021
46	189	116	149,734	39,26563	-8,587	-0,678	0,249	0,224	0,025
47	157	196	156,471	0,52907	-7,997	-0,631	0,264	0,229	0,035
48	129	155	153,018	-24,0184	-7,997	-0,631	0,264	0,234	0,030
49	167	215	158,071	8,929138	-7,871	-0,621	0,267	0,239	0,028
50	129	155	153,018	-24,0184	-7,819	-0,617	0,269	0,244	0,025
51	129	158	153,271	-24,2711	-7,587	-0,599	0,275	0,249	0,026
52	152	188	155,797	-3,79727	-7,576	-0,598	0,275	0,254	0,021
53	131	157	153,187	-22,1869	-7,345	-0,580	0,281	0,259	0,023

54	167	163	153,692	13,3079	-6,892	-0,544	0,293	0,263	0,030
55	145	147	152,345	-7,34479	-6,819	-0,538	0,295	0,268	0,027
56	167	163	153,692	13,3079	-6,776	-0,535	0,296	0,273	0,023
57	161	167	154,029	6,971071	-6,776	-0,535	0,296	0,278	0,018
58	170	166	153,945	16,05528	-6,639	-0,524	0,300	0,283	0,017
59	174	143	152,008	21,99204	-6,534	-0,516	0,303	0,288	0,015
60	150	156	153,103	-3,10265	-6,439	-0,508	0,306	0,293	0,013
61	173	147	152,345	20,65521	-6,176	-0,487	0,313	0,298	0,015
62	167	143	152,008	14,99204	-6,092	-0,481	0,315	0,302	0,013
63	155	147	152,345	2,65521	-6,008	-0,474	0,318	0,307	0,010
64	131	143	152,008	-21,008	-5,418	-0,428	0,334	0,312	0,022
65	153	155	153,018	-0,01845	-5,155	-0,407	0,342	0,317	0,025
66	150	167	154,029	-4,02893	-5,008	-0,395	0,346	0,322	0,024
67	151	155	153,018	-2,01845	-4,997	-0,394	0,347	0,327	0,020
68	158	119	149,987	8,013005	-4,755	-0,375	0,354	0,332	0,022
69	179	143	152,008	26,99204	-4,671	-0,369	0,356	0,337	0,020
70	157	147	152,345	4,65521	-4,303	-0,339	0,367	0,341	0,026
71	178	156	153,103	24,89735	-4,029	-0,318	0,375	0,346	0,029
72	130	154	152,934	-22,9342	-3,797	-0,300	0,382	0,351	0,031
73	135	146	152,261	-17,2606	-3,682	-0,291	0,386	0,356	0,030
74	150	143	152,008	-2,00796	-3,661	-0,289	0,386	0,361	0,025
75	158	143	152,008	5,992038	-3,660	-0,289	0,386	0,366	0,021
76	150	154	152,934	-2,93424	-3,187	-0,251	0,401	0,371	0,030
77	156	152	152,766	3,234175	-3,155	-0,249	0,402	0,376	0,026
78	150	152	152,766	-2,76582	-3,103	-0,245	0,403	0,380	0,023
79	151	152	152,766	-1,76582	-2,997	-0,236	0,407	0,385	0,021
80	156	168	154,113	1,886864	-2,934	-0,232	0,408	0,390	0,018
81	142	146	152,261	-10,2606	-2,766	-0,218	0,414	0,395	0,018
82	155	146	152,261	2,739417	-2,502	-0,197	0,422	0,400	0,022
83	144	154	152,934	-8,93424	-2,481	-0,196	0,422	0,405	0,018
84	163	142	151,924	11,07624	-2,397	-0,189	0,425	0,410	0,015
85	168	125	150,492	17,50776	-2,345	-0,185	0,427	0,415	0,012
86	164	158	153,271	10,72893	-2,145	-0,169	0,433	0,420	0,013
87	150	147	152,345	-2,34479	-2,018	-0,159	0,437	0,424	0,012
88	175	155	153,018	21,98155	-2,008	-0,158	0,437	0,429	0,008
89	175	122	150,240	24,76038	-1,945	-0,153	0,439	0,434	0,005
90	140	189	155,881	-15,8815	-1,776	-0,140	0,444	0,439	0,005
91	160	188	155,797	4,202726	-1,776	-0,140	0,444	0,444	0,000
92	155	222	158,660	-3,66031	-1,766	-0,139	0,445	0,449	0,004
93	168	197	156,555	11,44486	-1,629	-0,129	0,449	0,454	0,005
94	164	196	156,471	7,52907	-1,629	-0,129	0,449	0,459	0,010
95	147	177	154,871	-7,871	-1,492	-0,118	0,453	0,463	0,010
96	167	202	156,976	10,02383	-1,134	-0,089	0,464	0,468	0,004
97	159	226	158,997	0,002862	-1,018	-0,080	0,468	0,473	0,005



98	148	205	157,229	-9,22879	-0,934	-0,074	0,471	0,478	0,007
99	150	201	156,892	-6,89196	-0,934	-0,074	0,471	0,483	0,012
100	131	179	155,039	-24,0394	-0,808	-0,064	0,475	0,488	0,013
101	171	221	158,576	12,4239	-0,629	-0,050	0,480	0,493	0,012
102	142	198	156,639	-14,6393	-0,366	-0,029	0,488	0,498	0,009
103	170	176	154,787	15,21321	-0,018	-0,001	0,499	0,502	0,003
104	170	221	158,576	11,4239	-0,008	-0,001	0,500	0,507	0,008
105	175	227	159,081	15,91865	0,003	0,000	0,500	0,512	0,012
106	166	171	154,366	11,63424	0,529	0,042	0,517	0,517	0,000
107	154	231	159,418	-5,41817	0,561	0,044	0,518	0,522	0,004
108	178	194	156,303	21,69748	0,866	0,068	0,527	0,527	0,000
109	160	208	157,481	2,518587	0,897	0,071	0,528	0,532	0,003
110	181	213	157,902	23,09755	1,013	0,080	0,532	0,537	0,005
111	173	187	155,713	17,28693	1,119	0,088	0,535	0,541	0,006
112	150	157	153,187	-3,18686	1,403	0,111	0,544	0,546	0,002
113	140	198	156,639	-16,6393	1,571	0,124	0,549	0,551	0,002
114	154	226	158,997	-4,99714	1,655	0,131	0,552	0,556	0,004
115	157	220	158,492	-1,4919	1,887	0,149	0,559	0,561	0,002
116	150	198	156,639	-6,63934	1,940	0,153	0,561	0,566	0,005
117	159	197	156,555	2,444863	2,234	0,176	0,570	0,571	0,001
118	147	209	157,566	-10,5656	2,329	0,184	0,573	0,576	0,003
119	177	226	158,997	18,00286	2,445	0,193	0,576	0,580	0,004
120	157	189	155,881	1,118519	2,476	0,195	0,577	0,585	0,008
121	166	212	157,818	8,181759	2,519	0,199	0,579	0,590	0,011
122	143	176	154,787	-11,7868	2,655	0,210	0,583	0,595	0,012
123	137	209	157,566	-20,5656	2,739	0,216	0,586	0,600	0,014
124	161	202	156,976	4,023828	2,824	0,223	0,588	0,605	0,017
125	157	232	159,502	-2,50238	2,961	0,234	0,592	0,610	0,017
126	155	204	157,145	-2,14459	3,234	0,255	0,601	0,615	0,014
127	153	216	158,155	-5,15507	3,655	0,288	0,613	0,620	0,006
128	149	151	152,682	-3,68162	3,940	0,311	0,622	0,624	0,002
129	174	205	157,229	16,77121	4,024	0,318	0,625	0,629	0,005
130	154	186	155,629	-1,62886	4,192	0,331	0,630	0,634	0,005
131	163	219	158,408	4,59231	4,203	0,332	0,630	0,639	0,009
132	161	200	156,808	4,192242	4,329	0,342	0,634	0,644	0,010
133	143	190	155,966	-12,9657	4,592	0,362	0,641	0,649	0,007
134	156	200	156,808	-0,80776	4,655	0,367	0,643	0,654	0,010
135	147	140	151,755	-4,75534	4,771	0,376	0,647	0,659	0,012
136	143	200	156,808	-13,8078	5,076	0,401	0,656	0,663	0,008
137	147	215	158,071	-11,0709	5,529	0,436	0,669	0,668	0,000
138	143	178	154,955	-11,9552	5,561	0,439	0,670	0,673	0,004
139	155	207	157,397	-2,39721	5,992	0,473	0,682	0,678	0,004
140	167	219	158,408	8,59231	6,571	0,518	0,698	0,683	0,015
141	155	216	158,155	-3,15507	6,834	0,539	0,705	0,688	0,017

142	155	152	152,766	2,234175	6,897	0,544	0,707	0,693	0,014
143	143	209	157,566	-14,5656	6,971	0,550	0,709	0,698	0,011
144	159	214	157,987	1,013345	7,529	0,594	0,724	0,702	0,021
145	168	216	158,155	9,844931	7,655	0,604	0,727	0,707	0,020
146	162	205	157,229	4,771208	8,013	0,632	0,736	0,712	0,024
147	161	203	157,060	3,939622	8,066	0,636	0,738	0,717	0,021
148	168	160	153,439	14,56052	8,182	0,646	0,741	0,722	0,019
149	159	203	157,060	1,939622	8,224	0,649	0,742	0,727	0,015
150	168	216	158,155	9,844931	8,592	0,678	0,751	0,732	0,019
151	157	192	156,134	0,865898	8,929	0,705	0,759	0,737	0,023
152	175	157	153,187	21,81314	9,066	0,715	0,763	0,741	0,021
153	168	205	157,229	10,77121	9,276	0,732	0,768	0,746	0,022
154	148	173	154,534	-6,53417	9,392	0,741	0,771	0,751	0,019
155	166	199	156,724	9,276449	9,697	0,765	0,778	0,756	0,022
156	166	194	156,303	9,697484	9,845	0,777	0,781	0,761	0,020
157	162	154	152,934	9,065762	9,845	0,777	0,781	0,766	0,016
158	174	198	156,639	17,36066	9,887	0,780	0,782	0,771	0,012
159	166	163	153,692	12,3079	9,940	0,784	0,784	0,776	0,008
160	171	182	155,292	15,70797	10,024	0,791	0,786	0,780	0,005
161	125	215	158,071	-33,0709	10,445	0,824	0,795	0,785	0,010
162	156	226	158,997	-2,99714	10,729	0,847	0,801	0,790	0,011
163	152	154	152,934	-0,93424	10,771	0,850	0,802	0,795	0,007
164	135	170	154,282	-19,2815	11,076	0,874	0,809	0,800	0,009
165	125	155	153,018	-28,0184	11,297	0,891	0,814	0,805	0,009
166	143	138	151,587	-8,58693	11,329	0,894	0,814	0,810	0,005
167	143	117	149,819	-6,81858	11,424	0,901	0,816	0,815	0,002
168	154	160	153,439	0,56052	11,445	0,903	0,817	0,820	0,003
169	152	143	152,008	-0,00796	11,634	0,918	0,821	0,824	0,004
170	152	164	153,776	-1,77631	12,224	0,965	0,833	0,829	0,003
171	152	164	153,776	-1,77631	12,308	0,971	0,834	0,834	0,000
172	168	175	154,703	13,29742	12,371	0,976	0,836	0,839	0,004
173	146	143	152,008	-6,00796	12,424	0,980	0,837	0,844	0,007
174	146	144	152,092	-6,09217	12,645	0,998	0,841	0,849	0,008
175	154	148	152,429	1,571003	13,055	1,030	0,849	0,854	0,005
176	142	154	152,934	-10,9342	13,297	1,049	0,853	0,859	0,006
177	125	156	153,103	-28,1027	13,308	1,050	0,853	0,863	0,010
178	168	140	151,755	16,24466	13,308	1,050	0,853	0,868	0,015
179	147	143	152,008	-5,00796	13,729	1,083	0,861	0,873	0,013
180	170	154	152,934	17,06576	14,540	1,147	0,874	0,878	0,004
181	156	139	151,671	4,328866	14,561	1,149	0,875	0,883	0,008
182	154	171	154,366	-0,36576	14,992	1,183	0,882	0,888	0,006
183	154	156	153,103	0,897348	15,213	1,200	0,885	0,893	0,008
184	142	168	154,113	-12,1131	15,708	1,239	0,892	0,898	0,005
185	162	164	153,776	8,223692	15,919	1,256	0,895	0,902	0,007

186	127	166	153,945	-26,9447	16,055	1,267	0,897	0,907	0,010
187	139	117	149,819	-10,8186	16,245	1,282	0,900	0,912	0,012
188	166	175	154,703	11,29742	16,771	1,323	0,907	0,917	0,010
189	172	175	154,703	17,29742	17,066	1,347	0,911	0,922	0,011
190	126	140	151,755	-25,7553	17,287	1,364	0,914	0,927	0,013
191	147	160	153,439	-6,43948	17,297	1,365	0,914	0,932	0,018
192	176	155	153,018	22,98155	17,361	1,370	0,915	0,937	0,022
193	164	168	154,113	9,886864	17,508	1,381	0,916	0,941	0,025
194	147	164	153,776	-6,77631	18,003	1,421	0,922	0,946	0,024
195	154	147	152,345	1,65521	20,655	1,630	0,948	0,951	0,003
196	138	167	154,029	-16,0289	21,697	1,712	0,957	0,956	0,000
197	166	159	153,355	12,64473	21,813	1,721	0,957	0,961	0,004
198	159	148	152,429	6,571003	21,982	1,734	0,959	0,966	0,007
199	132	150	152,597	-20,5974	21,992	1,735	0,959	0,971	0,012
200	170	184	155,460	14,53955	22,982	1,813	0,965	0,976	0,010
201	167	197	156,555	10,44486	23,098	1,823	0,966	0,980	0,015
202	162	196	156,471	5,52907	24,760	1,954	0,975	0,985	0,011
203	129	150	152,597	-23,5974	24,897	1,965	0,975	0,990	0,015
204	158	179	155,039	2,960588	26,992	2,130	0,983	0,995	0,012
205	155	208	157,481	-2,48141	39,266	3,098	0,999	1,000	0,001
				<b>JML</b>	<b>0,000</b>				
				<b>Mean</b>	<b>-1,39E-15</b>			<b>L<sub>hitung</sub></b>	<b>0,035</b>
				<b>SD</b>	<b>1,27E+01</b>			<b>L<sub>tabel</sub></b>	<b>0,062</b>

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas didapat harga Liliefors hitung sebesar 0.035, sedangkan harga Liliefors tabel pada = 5% dengan dk = 205 yaitu sebesar 0,062. Dengan demikian  $L_o < L_t$  yaitu  $0,035 < 0,062$ , hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran  $X_3$  atas  $X_2$  berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

## Lampiran. 6.2.

### PERHITUNGAN UJI LINIERITAS DAN KEBERARTIAN PERSAMAAN REGRESI

Dalam perhitungan uji linieritas persamaan regresi variabel terikat (Y) atas variabel (X) terlebih dahulu dicari persamaan regresi sederhana, yaitu:

$$Y = a + bX_1$$

ket: Y = variabel terikat

$X_1$  = variabel bebas

a = konstanta tetap

b = (slop/kemiringan) koefisien regresi Y atas X

Harga koefisien korelasi dihitung dengan rumus:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X_1^2) - (\sum X_1)(\sum X_1 Y)}{(N \cdot \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2)}$$

$$b = \frac{(N \cdot \sum X_1 Y - (\sum X_1)(\sum Y))}{(N \cdot \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2)}$$

#### a. Uji linieritas persamaan regresi variabel ( $X_4$ ) atas variabel ( $X_3$ )

Berdasarkan Hasil Perhitungan pada tabel induk diperoleh nilai untuk menghitung persamaan regresi  $X_4$  atas  $X_3$ .

$\sum X_1$	25293	$\sum X_1^2$	3169109	$\sum X_4 X_3$	7670512	$\sum X_3 X_2$	5477969
$\sum X_2$	35364	$\sum X_2^2$	6272622	$\sum X_4 X_1$	6139977	N	205
$\sum X_3$	31671	$\sum X_3^2$	4926923	$\sum X_4 X_2$	8580381		
$\sum X_4$	49505	$\sum X_4^2$	12214757	$\sum X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\sum X_4)(\sum X_3^2) - (\sum YX_3)(\sum X_4 X_3)}{(N \cdot \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2)}$$

$$a = \frac{(49505)(4926923) - (31671)(7670512)}{(205 \cdot (4926923) - (31671)^2)}$$

$$= 139,880$$

$$b = \frac{(N \cdot \sum X_3 X_4 - (\sum X_3)(\sum X_4))}{(N \cdot \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (7670512) - (31671)(49505))}{(205 \cdot (4926923) - (31671)^2)}$$

$$= 0,658$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_4$  atas  $X_3$  adalah.

$$X_4 = 139,880 + 0,658X_3$$

#### **Uji kelinieran dan Keberartian Regresi Sederhana $X_4$ atas $X_3$**

- a. Jumlah Kuadrat Total JK (T).

$$JK_{total} = \sum X^2 = 12214757$$

- b. Jumlah Kuadrat Regresi JK(a)

$$JK_{(a)} = \frac{(\sum X)^2}{n} = \frac{49505^2}{205} = 11954853,78$$

- c. Jumlah Kuadrat Regresi JK(b/a)

$$JK_{reg(b/a)} = b \left[ \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{N} \right]$$

$$= 0,658 \left[ 7670512 - \frac{(31671)(49505)}{205} \right]$$

$$= 14700,50$$

- d. Jumlah Kuadrat sisa JK(S)

$$JK(S) = JK(T) - JK(a) - JK(b/a) = 12214757 - 11954853,78 - 14700,50$$

$$= 245202,72$$

e. Jumlah Kuadrat Kekeliruan JK(G)

$$JK (G) = \sum Y^2 \frac{(\sum Y)^2}{N}$$

Perhitungan JK (Galat) Y<sub>2</sub> atas Y<sub>1</sub> selanjutnya seperti pada tabel berikut :

No	X <sub>3</sub>	K	X <sub>4</sub>	X <sub>4</sub> <sup>2</sup>	ΣX	(ΣX) <sup>2</sup>	ΣX <sup>2</sup>	N	JK (G)
1	122	1	151	22801					
2	125	2	185	34225	982	964324	248370	4	7289,00
3	125		270	72900					
4	125		298	88804					
5	125		229	52441					
6	126	3	252	63504					
7	127	4	221	48841					
8	129	5	192	36864	765	585225	146333	4	26,75
9	129		192	36864					
10	129		194	37636					
11	129		187	34969					
12	130	6	280	78400					
13	131	7	196	38416	598	357604	119226	3	24,67
14	131		199	39601					
15	131		203	41209					
16	132	8	186	34596					
17	135	9	229	52441	745	555025	188931	3	3922,67
18	135		299	89401					
19	135		217	47089					
20	137	10	254	64516					
21	138	11	256	65536	460	211600	107152	2	1352,00
22	138		204	41616					
23	139	12	225	50625					
24	140	13	243	59049	487	237169	118585	2	0,50
25	140		244	59536					
26	142	14	182	33124	1047	1096209	221491	5	2249,20
27	142		241	58081					
28	142		211	44521					
29	142		191	36481					
30	142		222	49284					
31	143	15	229	52441	3105	9641025	751063	13	9445,69
32	143		229	52441					
33	143		275	75625					
34	143		219	47961					
35	143		255	65025					
36	143		246	60516					
37	143		222	49284					
38	143		216	46656					

39	143		292	85264					
40	143		187	34969					
41	143		264	69696					
42	143		247	61009					
43	143		224	50176					
44	144	16	239	57121					
45	145	17	284	80656					
46	146	18	244	59536	1198	1435204	300066	5	13025,20
47	146		312	97344					
48	146		276	76176					
49	146		187	34969					
50	146		179	32041					
51	147	19	228	51984	2870	8236900	698698	12	12289,67
52	147		284	80656					
53	147		241	58081					
54	147		241	58081					
55	147		175	30625					
56	147		295	87025					
57	147		235	55225					
58	147		235	55225					
59	147		265	70225					
60	147		199	39601					
61	147		253	64009					
62	147		219	47961					
63	148	20	257	66049	560	313600	157858	2	1058,00
64	148		303	91809					
65	149	21	251	63001					
66	150	22	229	52441	2074	4301476	479544	9	1602,22
67	150		230	52900					
68	150		231	53361					
69	150		230	52900					
70	150		230	52900					
71	150		253	64009					
72	150		200	40000					
73	150		228	51984					
74	150		243	59049					
75	151	23	291	84681	496	246016	126706	2	3698,00
76	151		205	42025					
77	152	24	236	55696	2228	4963984	508650	10	12251,60
78	152		237	56169					
79	152		242	58564					
80	152		211	44521					
81	152		155	24025					
82	152		233	54289					
83	152		272	73984					
84	152		196	38416					

85	152		181	32761					
86	152		265	70225					
87	153	25	286	81796	559	312481	156325	2	84,50
88	153		273	74529					
89	154	26	229	52441	2597	6744409	627243	11	14114,91
90	154		174	30276					
91	154		245	60025					
92	154		299	89401					
93	154		231	53361					
94	154		281	78961					
95	154		259	67081					
96	154		179	32041					
97	154		248	61504					
98	154		226	51076					
99	154		226	51076					
100	155	27	229	52441	2787	7767369	715803	11	9678,55
101	155		236	55696					
102	155		186	34596					
103	155		286	81796					
104	155		230	52900					
105	155		264	69696					
106	155		286	81796					
107	155		262	68644					
108	155		271	73441					
109	155		286	81796					
110	155		251	63001					
111	156	28	214	45796	1753	3073009	447891	7	8889,71
112	156		261	68121					
113	156		243	59049					
114	156		296	87616					
115	156		253	64009					
116	156		294	86436					
117	156		192	36864					
118	157	29	246	60516	1775	3150625	454487	7	4397,71
119	157		246	60516					
120	157		295	87025					
121	157		265	70225					
122	157		226	51076					
123	157		277	76729					
124	157		220	48400					
125	158	30	171	29241	926	857476	223300	4	8931,00
126	158		251	63001					
127	158		297	88209					
128	158		207	42849					
129	159	31	196	38416	1474	2172676	369046	6	6933,33
130	159		294	86436					



131	159		227	51529					
132	159		284	80656					
133	159		245	60025					
134	159		228	51984					
135	160	32	256	65536	952	906304	228310	4	1734,00
136	160		258	66564					
137	160		231	53361					
138	160		207	42849					
139	161	33	259	67081	1280	1638400	327860	5	180,00
140	161		244	59536					
141	161		259	67081					
142	161		259	67081					
143	161		259	67081					
144	162	34	286	81796	1024	1048576	266970	4	4826,00
145	162		267	71289					
146	162		274	75076					
147	162		197	38809					
148	163	35	264	69696	1024	1048576	264178	4	2034,00
149	163		261	68121					
150	163		219	47961					
151	163		280	78400					
152	164	36	238	56644	734	538756	179852	3	266,67
153	164		238	56644					
154	164		258	66564					
155	166	37	240	57600	1999	3996001	515055	8	15554,88
156	166		273	74529					
157	166		267	71289					
158	166		266	70756					
159	166		298	88804					
160	166		294	86436					
161	166		165	27225					
162	166		196	38416					
163	167	38	272	73984	2524	6370576	644356	10	7298,40
164	167		268	71824					
165	167		260	67600					
166	167		268	71824					
167	167		267	71289					
168	167		268	71824					
169	167		267	71289					
170	167		253	64009					
171	167		188	35344					
172	167		213	45369					
173	168	39	229	52441	2182	4761124	541586	9	12572,22
174	168		236	55696					
175	168		247	61009					
176	168		271	73441					

177	168		289	83521					
178	168		268	71824					
179	168		263	69169					
180	168		153	23409					
181	168		226	51076					
182	170	40	277	76729	1169	1366561	277591	5	4278,80
183	170		211	44521					
184	170		258	66564					
185	170		224	50176					
186	170		199	39601					
187	171	41	282	79524	553	305809	152965	2	60,50
188	171		271	73441					
189	172	42	188	35344					
190	173	43	177	31329	433	187489	96865	2	3120,50
191	173		256	65536					
192	174	44	284	80656	781	609961	204525	3	1204,67
193	174		235	55225					
194	174		262	68644					
195	175	45	227	51529	1040	1081600	276766	4	6366,00
196	175		304	92416					
197	175		214	45796					
198	175		295	87025					
199	176	46	209	43681					
200	177	47	275	75625					
201	178	48	236	55696	453	205209	102785	2	180,50
202	178		217	47089					
203	179	49	303	91809					
204	181	50	227	51529					
205	189	51	326	106276					
<b>Σ</b>	<b>31671</b>	<b>51</b>	<b>49505</b>	<b>12214757</b>	<b>45634</b>	<b>81288348</b>	<b>11246432</b>	<b>189</b>	<b>180942,01</b>

Sehingga Jumlah JK (G) = 180942,01

f. Jumlah Kuadrat tuna Cocok JK(TC)

$$JK(TC) = JK(S) - (JK(G) = 245202,72 - 180942,01 = 64260,71$$

Rata-rata jumlah kuadrat (RJK), yaitu dengan cara membagi JK dengan db masing-masing. Perhitungannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{db Regresi Total} &= N = 205 \\
 \text{db Regresi (a)} &= 1 \\
 \text{db Regresi (b/a)} &= 1 \\
 \text{db Sisa} &= N-2 = 205-2 = 203 \\
 \text{db Tuna Kecocokan} &= N-K = 205-51 = 154
 \end{aligned}$$

- db Kekeliruan =  $K-2 = 51-2 = 49$   
 g. Varians Regresi ( $S^2_{\text{reg}}$ ) :  $RJK(b/a)$

$$RJK(b/a) = JK(b/a)/1 = 14700,50$$

- h. Varians Residu ( $S^2_{\text{reg}}$ ) :  $RJK(S)$

$$RJK(S) = \frac{JK(S)}{N-2} = \frac{245202,72}{203} = 1207,90$$

- i. Varians Tuna Cocok ( $S^2_{TC}$ ) :  $RJK(TC)$

$$RJK(TC) = \frac{JK(TC)}{N-K} = \frac{64260,71}{154} = 417,277$$

- j. Varian Kekeliruan ( $S^2_G$ ) :  $RJK(G) = \frac{JK(G)}{K-2} = \frac{180942,01}{49} = 3692,69$

- k. Uji Kelinearan Regresi yaitu :

$$F_0 = \frac{RJK(TC)}{RJK(G)} = \frac{417,277}{3692,69} = 0,11$$

Dengan mengkonsultankan  $F_{\text{hit}}$  dengan  $F_{\text{tab}}$  pada taraf  $\alpha = 1\%$  dan db pembilang =  $N-K = 154$  dan db penyebut =  $K-2 = 49$  di dapat  $F_{\text{tab}}(154, 49) = 1,50$ . Karena  $F_{\text{hit}} < F_{\text{tab}}$  yaitu  $0,11 < 1,50$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y}_2 = 139,880 + 0,658Y_1$  adalah **Linear**

Uji keberartian persamaan regresi digunakan rumus :

$$F_0 = \frac{RJK(b/a)}{RJK(S)} = \frac{14700,50}{1207,90} = 12,17$$

Dari  $F_{\text{tab}}$  dengan db pembilang = 1 dan db penyebut =  $N-2 = 203$  Pada taraf  $\alpha = 5\%$  didapat  $F_{\text{tab}}(1, 203) = 3,89$  Karena  $F_{\text{hit}} > F_{\text{tab}}(1, 203; 5\%)$  yaitu  $12,17 > 3,89$ . Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah persamaan regresi **berarti** pada taraf  $\alpha = 5\%$ .

Ringkasan perhitungan dari persamaan variabel regresi ( $X_4$ ) atas variabel ( $X_3$ )

Varians	JK	Db	RJK	$F_{\text{hit}}$	$F_{\text{tab}}$
Total	12214757	205			
Regresi (a)	11954853,78	1	11954853,78		
Regresi (b)	14700,50	1	14700,50	12,170	3,89

Sisa (S)	245202,72	203	1207,90		
Galat/kel (G)	180942,01	49	3692,69		
Tuna Cokok (TC)	64260,71	154	417,277	0,084	1,50

**b. Uji linieritas persamaan regresi variabel ( $X_4$ ) atas variabel ( $X_1$ )**

Berdasarkan Hasil Perhitungan pada tabel induk diperoleh nilai untuk menghitung persamaan regresi  $X$  atas  $X_1$ .

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	<b>N</b>	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_4 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_2)(\Sigma X_1^2) - (\Sigma X_1)(\Sigma Y_2 X_1)}{(N \cdot \Sigma X_1^2 - (\Sigma X_1)^2)}$$

$$a = \frac{(49505)(3169109) - (25293)(6139977)}{(205 \cdot (3169109) - (25293)^2)}$$

$$= 159,926$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma X_1 Y_2 - (\Sigma X_1)(\Sigma Y_2))}{(N \cdot \Sigma X_1^2 - (\Sigma X_1)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (6139977) - (25293)(49505))}{(205 \cdot (3169109) - (25293)^2)}$$

$$= 0,661$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_4$  atas  $X_1$  adalah.

$$X_4 = 159,926 + 0,661X_1$$

**Uji kelinieran dan Keberartian Regresi Sederhana  $X_4$  atas  $X_1$**

- a. Jumlah Kuadrat Total JK (T).

$$JK_{total} = \Sigma Y^2 = 12214757$$

- b. Jumlah Kuadrat Regresi JK(a)

$$JK_{(a)} = \frac{(\Sigma Y)^2}{n} = \frac{49505^2}{205} = 11954853,78$$

c. Jumlah Kuadrat Regresi JK(b/a)

$$JK_{reg(b/a)} = b \left[ \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{N} \right]$$

$$= 0,661 \left[ 6139977 - \frac{(25293)(49505)}{205} \right]$$

$$= 21171,09$$

d. Jumlah Kuadrat sisa JK(S)

$$JK(S) = JK(T) - JK(a) - JK(b/a) = 12214757 - 11954853,78 - 21171,09$$

$$= 238732,13$$

e. Jumlah Kuadrat Kekeliruan JK(G)

$$JK(G) = \sum Y^2 \frac{(\sum Y)^2}{N}$$

Perhitungan JK (Galat)  $Y_2$  atas  $Y_1$  selanjutnya seperti pada tabel berikut :

No	$X_1$	K	$X_4$	$X_4^2$	$\Sigma X_4$	$(\Sigma X_4)^2$	$\Sigma X^2$	N	JK (G)
1	86	1	153	23409					
2	87	2	155	24025					
3	89	3	312	97344					
4	93	4	255	65025	817	667489	223595	3	1098,67
5	93		299	89401					
6	93		263	69169					
7	94	5	196	38416	375	140625	70457	2	144,50
8	94		179	32041					
9	97	6	171	29241	455	207025	109897	2	6384,50
10	97		284	80656					
11	98	7	175	30625	870	756900	196852	4	7627,00
12	98		235	55225					
13	98		281	78961					
14	98		179	32041					
15	99	8	185	34225	1184	1401856	248128	6	14485,33
16	99		186	34596					
17	99		151	22801					
18	99		177	31329					
19	99		304	92416					
20	99		181	32761					
21	100	9	271	73441					
22	101	10	211	44521	440	193600	96962	2	162,00
23	101		229	52441					

24	102	11	286	81796	744	553536	187646	3	3134,00
25	102		207	42849					
26	102		251	63001					
27	104	12	192	36864	384	147456	73728	2	0,00
28	104		192	36864					
29	105	13	194	37636	892	795664	207462	4	8546,00
30	105		196	38416					
31	105		199	39601					
32	105		303	91809					
33	106	14	291	84681	586	343396	171706	2	8,00
34	106		295	87025					
35	107	15	251	63001	819	670761	224705	3	1118,00
36	107		270	72900					
37	107		298	88804					
38	108	16	258	66564	768	589824	198296	3	1688,00
39	108		226	51076					
40	108		284	80656					
41	109	17	207	42849	399	159201	79713	2	112,50
42	109		192	36864					
43	110	18	229	52441	837	700569	176451	4	1308,75
44	110		187	34969					
45	110		225	50625					
46	110		196	38416					
47	111	19	256	65536	1224	1498176	301124	5	1488,80
48	111		257	66049					
49	111		211	44521					
50	111		247	61009					
51	111		253	64009					
52	112	20	229	52441	659	434281	149891	3	5130,67
53	112		265	70225					
54	112		165	27225					
55	114	21	289	83521					
56	115	22	219	47961	668	446224	151574	3	2832,67
57	115		187	34969					
58	115		262	68644					
59	116	23	286	81796					
60	117	24	241	58081	744	553536	186966	3	2454,00
61	117		217	47089					
62	117		286	81796					
63	118	25	244	59536	888	788544	197790	4	654,00
64	118		214	45796					
65	118		217	47089					
66	118		213	45369					
67	119	26	298	88804	522	272484	138980	2	2738,00

68	119		224	50176					
69	120	27	196	38416	2774	7695076	650714	12	9457,67
70	120		228	51984					
71	120		229	52441					
72	120		229	52441					
73	120		227	51529					
74	120		244	59536					
75	120		295	87025					
76	120		191	36481					
77	120		252	63504					
78	120		258	66564					
79	120		228	51984					
80	120		197	38809					
81	121	28	199	39601					
82	122	29	229	52441	2253	5076009	570273	9	6272,00
83	122		229	52441					
84	122		230	52900					
85	122		273	74529					
86	122		227	51529					
87	122		277	76729					
88	122		294	86436					
89	122		272	73984					
90	122		222	49284					
91	123	30	286	81796	1708	2917264	425178	7	8426,00
92	123		297	88209					
93	123		230	52900					
94	123		230	52900					
95	123		230	52900					
96	123		248	61504					
97	123		187	34969					
98	124	31	231	53361					
99	125	32	231	53361	1215	1476225	296313	5	1068,00
100	125		264	69696					
101	125		238	56644					
102	125		256	65536					
103	125		226	51076					
104	126	33	236	55696	3092	9560464	736240	13	819,69
105	126		237	56169					
106	126		240	57600					
107	126		241	58081					
108	126		236	55696					
109	126		219	47961					
110	126		233	54289					
111	126		251	63001					



112	126		236	55696					
113	126		239	57121					
114	126		236	55696					
115	126		253	64009					
116	126		235	55225					
117	127	34	241	58081	2101	4414201	499125	9	8658,22
118	127		242	58564					
119	127		243	59049					
120	127		243	59049					
121	127		220	48400					
122	127		303	91809					
123	127		219	47961					
124	127		204	41616					
125	127		186	34596					
126	128	35	246	60516	1411	1990921	333525	6	1704,83
127	128		229	52441					
128	128		244	59536					
129	128		246	60516					
130	128		246	60516					
131	128		200	40000					
132	129	36	247	61009	941	885481	223519	4	2148,75
133	129		203	41209					
134	129		265	70225					
135	129		226	51076					
136	130	37	226	51076					
137	131	38	256	65536	1057	1117249	279837	4	524,75
138	131		258	66564					
139	131		259	67081					
140	131		284	80656					
141	132	39	280	78400	1992	3968064	501736	8	5728,00
142	132		228	51984					
143	132		259	67081					
144	132		259	67081					
145	132		253	64009					
146	132		188	35344					
147	132		259	67081					
148	132		266	70756					
149	133	40	260	67600					
150	134	42	261	68121	1320	1742400	353384	5	4904,00
151	134		261	68121					
152	134		295	87025					
153	134		294	86436					
154	134		209	43681					
155	135	43	264	69696	967	935089	235665	4	1892,75

156	135		214	45796					
157	135		227	51529					
158	135		262	68644					
159	136	44	264	69696					
160	137	45	267	71289	1017	1034289	260523	4	1950,75
161	137		267	71289					
162	137		216	46656					
163	137		267	71289					
164	138	46	268	71824	2042	4169764	525984	8	4763,50
165	138		268	71824					
166	138		267	71289					
167	138		211	44521					
168	138		286	81796					
169	138		273	74529					
170	138		245	60025					
171	138		224	50176					
172	139	47	268	71824	801	641601	213873	3	6,00
173	139		265	70225					
174	139		268	71824					
175	140	48	299	89401	824	678976	227358	3	1032,67
176	140		254	64516					
177	140		271	73441					
178	141	49	272	73984	1156	1336336	274942	5	7674,80
179	141		182	33124					
180	141		243	59049					
181	141		271	73441					
182	141		188	35344					
183	142	50	277	76729	804	646416	215814	3	342,00
184	142		253	64009					
185	142		274	75076					
186	143	51	280	78400	992	984064	252106	4	6090,00
187	143		292	85264					
188	143		221	48841					
189	143		199	39601					
190	144	52	284	80656	1006	1012036	257430	4	4421,00
191	144		205	42025					
192	144		282	79524					
193	144		235	55225					
194	145	53	222	49284					
195	146	54	294	86436					
196	148	55	174	30276	976	952576	246878	4	8734,00
197	148		296	87616					
198	148		231	53361					
199	148		275	75625					

200	149	56	259	67081					
201	151	57	326	106276					
202	152	58	275	75625					
203	154	59	238	56644					
204	159	60	276	76176					
205	167	61	245	60025					
$\Sigma$	<b>25293</b>	<b>61</b>	<b>49505</b>	<b>12214757</b>	<b>44724</b>	<b>64555648</b>	<b>10972340</b>	<b>186</b>	<b>147734,76</b>

Sehingga Jumlah JK (G) = 147734,76

f. Jumlah Kuadrat tuna Cocok JK(TC)

$$JK(TC) = JK(S) - (JK(G)) = 238732,13 - 147734,76 = 90997,36$$

Rata-rata jumlah kuadrat (RJK), yaitu dengan cara membagi JK dengan db masing-masing. Perhitungannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{db Regresi Total} &= N = 205 \\ \text{db Regresi (a)} &= 1 \\ \text{db Regresi (b/a)} &= 1 \\ \text{db Sisa} &= N-2 = 205-2 = 203 \\ \text{db Tuna Kecocokan} &= N-K = 205- 61 = 144 \\ \text{db Kekeliruan} &= K-2 = 61-2 = 59 \end{aligned}$$

g. Varians Regresi ( $S^2_{\text{reg}}$ ) : RJK(b/a)

$$RJK(b/a) = JK (b/a)/1 = 21171,09$$

h. Varians Residu ( $S^2_{\text{reg}}$ ) : RJK(S)

$$RJK(S) = \frac{JK(S)}{N-2} = \frac{245084,56}{203} = 1176,02$$

i. Varians Tuna Cocok ( $S^2_{TC}$ ) : RJK (TC)

$$RJK(TC) = \frac{JK(TC)}{N-K} = \frac{90997,36}{145} = 631,926$$

j. Varian Kekeliruan ( $S^2_G$ ) : RJK(G) =  $\frac{JK(G)}{K-2} = \frac{147734,76}{60} = 2503,98$

k. Uji Kelinearan Regresi yaitu :

$$F_0 = \frac{RJK(TC)}{RJK(G)} = \frac{631,926}{2503,98} = 0,25$$

Dengan mengkonsultankan  $F_{\text{hit}}$  dengan  $F_{\text{tab}}$  pada taraf  $\alpha = 1\%$  dan db pembilang =  $N-K = 144$  dan db penyebut =  $K-2 = 59$  di dapat  $F_{\text{tab}} (144, 59) =$

1,46. Karena  $F_{hit} < F_{tab}$  yaitu  $0,25 < 1,46$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y}_2 = 159,926 + 0,661X_1$  adalah **Linear**

Uji keberartian persamaan regresi digunakan rumus :

$$F_0 = \frac{RJK(b/a)}{RJK(S)} = \frac{21171,09}{1176,02} = 18$$

Dari  $F_{tab}$  dengan db pembilang = 1 dan db penyebut =  $N-2 = 203$  Pada taraf  $\alpha = 5\%$  didapat  $F_{tab}(1, 203) = 3,89$  Karena  $F_{hit} > F_{tab}(1, 203; 5\%)$  yaitu  $18 > 3,89$ .

Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah persamaan regresi **berarti** pada taraf  $\alpha = 5\%$ .

Ringkasan perhitungan dari persamaan variabel regresi ( $X_4$ ) atas variabel ( $X_1$ )

Varians	JK	Db	RJK	$F_{hit}$	$F_{tab}$
Total	12214757	205			
Regresi (a)	11954853,78	1	11954853,78		
Regresi (b)	21171,09	1	21171,09	18,002	3,89
Sisa (S)	238732,13	203	1176,02		
Galat/kel (G)	147734,76	59	2503,98		
Tuna Cocok (TC)	90997,36	144	631,926	0,252	1,46

**c. Uji linieritas persamaan regresi variabel ( $X_4$ ) atas variabel ( $X_2$ )**

Berdasarkan Hasil Perhitungan pada tabel induk diperoleh nilai untuk menghitung persamaan regresi  $X_4$  atas  $X_2$ .

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	<b>N</b>	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_2)(\Sigma X_2^2) - (\Sigma X_2)(\Sigma Y_2 X_2)}{(N \cdot \Sigma X_2^2 - (\Sigma X_2)^2)}$$

$$a = \frac{(49505)(6272622) - (35364)(8580381)}{(205 \cdot (6272622) - (35364)^2)}$$

$$= 200,980$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma X_2 Y_2 - (\Sigma X_2)(\Sigma Y_2))}{(N \cdot \Sigma X_2^2 - (\Sigma X_2)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (8580381) - (35364)(49505))}{(205 \cdot (6272622) - (35364)^2)}$$

$$= 0,235$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_4$  atas  $X_2$  adalah.

$$\hat{Y}_2 = 200,980 + 0,235X_2$$

**Uji kelinieran dan Keberartian Regresi Sederhana Y atas  $X_2$**

- a. Jumlah Kuadrat Total JK (T).

$$JK_{total} = \Sigma Y^2 = 12214757$$

- b. Jumlah Kuadrat Regresi JK(a)

$$JK_{(a)} = \frac{(\Sigma Y)^2}{n} = \frac{49505^2}{205} = 11954853,78$$

- c. Jumlah Kuadrat Regresi JK(b/a)

$$JK_{reg(b/a)} = b \left[ \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{N} \right]$$

$$= 0,235 \left[ 8580381 - \frac{(35364)(49505)}{205} \right]$$

$$= 9488,21$$

d. Jumlah Kuadrat sisa JK(S)

$$JK(S) = JK(T) - JK(a) - JK(b/a) = 12214757 - 11954853,78 - 9488,21$$

$$= 250415,01$$

e. Jumlah Kuadrat Kekeliruan JK(G)

$$JK(G) = \sum Y^2 \frac{(\sum Y)^2}{N}$$

Perhitungan JK (Galat)  $Y_2$  atas  $Y_1$  selanjutnya seperti pada tabel berikut :

No	$X_2$	K	$X_4$	$X_4^2$	$\Sigma X_4$	$(\Sigma X)^2$	$\Sigma X^2$	N	JK (G)
1	116	1	326	106276					
2	117	2	182	33124	631	398161	133925	3	1204,67
3	117		224	50176					
4	117		225	50625					
5	119	3	251	63001					
6	122	4	304	92416					
7	125	5	256	65536	492	242064	121232	2	200,00
8	125		236	55696					
9	126	6	229	52441					
10	127	7	228	51984					
11	131	8	275	75625	530	280900	140650	2	200,00
12	131		255	65025					
13	133	9	171	29241					
14	138	10	247	61009					
15	139	11	261	68121	435	189225	98397	2	3784,50
16	139		174	30276					
17	139	8	175	30625	367	134689	67489	2	144,50
18	139		192	36864					
19	140	9	235	55225	713	508369	169805	3	348,67
20	140		226	51076					
21	140		252	63504					
22	142	10	246	60516	465	216225	108477	2	364,50
23	142		219	47961					
24	143	11	284	80656	2163	4678569	537911	9	18070,00
25	143		267	71289					

26	143		199	39601					
27	143		303	91809					
28	143		231	53361					
29	143		297	88209					
30	143		196	38416					
31	143		187	34969					
32	143		199	39601					
33	144	12	179	32041					
34	145	13	276	76176	798	636804	167798	4	8597,00
35	145		185	34225					
36	145		186	34596					
37	145		151	22801					
38	146	14	299	89401	770	592900	200382	3	2748,67
39	146		241	58081					
40	146		230	52900					
41	147	15	256	65536	1991	3964081	507223	8	11712,88
42	147		214	45796					
43	147		284	80656					
44	147		177	31329					
45	147		286	81796					
46	147		295	87025					
47	147		253	64009					
48	147		226	51076					
49	148	16	179	32041	407	165649	84025	2	1200,50
50	148		228	51984					
51	150	17	245	60025	618	381924	129590	3	2282,00
52	150		186	34596					
53	150		187	34969					
54	151	18	251	63001					
55	152	19	243	59049	964	929296	235770	4	3446,00
56	152		230	52900					
57	152		205	42025					
58	152		286	81796					
59	154	20	237	56169	2199	4835601	543601	9	6312,00
60	154		259	67081					
61	154		280	78400					
62	154		230	52900					
63	154		239	57121					
64	154		267	71289					
65	154		272	73984					
66	154		191	36481					
67	154		224	50176					
68	155	21	236	55696	1931	3728761	479915	8	13819,88
69	155		192	36864					

70	155		192	36864					
71	155		286	81796					
72	155		291	84681					
73	155		227	51529					
74	155		298	88804					
75	155		209	43681					
76	156	22	258	66564	1178	1387684	278218	5	681,20
77	156		229	52441					
78	156		236	55696					
79	156		229	52441					
80	156		226	51076					
81	157	23	196	38416	719	516961	177425	3	5104,67
82	157		228	51984					
83	157		295	87025					
84	158	24	272	73984	704	495616	168264	3	3058,67
85	158		194	37636					
86	158		238	56644					
87	159	25	196	38416					
88	160	26	196	38416	997	994009	253027	4	4524,75
89	160		289	83521					
90	160		259	67081					
91	160		253	64009					
92	161	27	261	68121					
93	162	28	264	69696					
94	163	29	267	71289	829	687241	229549	3	468,67
95	163		268	71824					
96	163		294	86436					
97	164	30	240	57600	1463	2140369	364279	6	7550,83
98	164		284	80656					
99	164		181	32761					
100	164		265	70225					
101	164		274	75076					
102	164		219	47961					
103	166	31	268	71824	977	954529	241915	4	3282,75
104	166		211	44521					
105	166		277	76729					
106	166		221	48841					
107	167	32	244	59536	678	459684	154052	3	824,00
108	167		230	52900					
109	167		204	41616					
110	168	33	296	87616	776	602176	203464	3	2738,67
111	168		222	49284					
112	168		258	66564					
113	170	34	217	47089					



114	171	35	273	74529	521	271441	136033	2	312,50
115	171		248	61504					
116	173	36	303	91809					
117	175	37	153	23409	506	256036	85978	3	632,67
118	175		165	27225					
119	175		188	35344					
120	176	38	211	44521	433	187489	93805	2	60,50
121	176		222	49284					
122	177	39	295	87025					
123	178	40	187	34969					
124	179	41	203	41209	410	168100	84058	2	8,00
125	179		207	42849					
126	182	42	271	73441					
127	184	43	199	39601					
128	186	44	229	52441	1426	2033476	341166	6	2253,33
129	186		229	52441					
130	186		229	52441					
131	186		229	52441					
132	186		229	52441					
133	186		281	78961					
134	187	45	256	65536					
135	188	46	233	54289	464	215296	107650	2	2,00
136	188		231	53361					
137	189	47	243	59049	469	219961	110125	2	144,50
138	189		226	51076					
139	190	48	216	46656					
140	192	49	236	55696	456	207936	104096	2	128,00
141	192		220	48400					
142	193	50	241	58081	460	211600	106042	2	242,00
143	193		219	47961					
144	194	51	241	58081	1242	1542564	312074	5	3561,20
145	194		244	59536					
146	194		242	58564					
147	194		217	47089					
148	194		298	88804					
149	195	52	246	60516					
150	196	53	246	60516	681	463761	155969	3	1382,00
151	196		238	56644					
152	196		197	38809					
153	197	54	247	61009	687	471969	157907	3	584,00
154	197		227	51529					
155	197		213	45369					
156	198	55	211	44521	960	921600	231750	4	1350,00
157	198		244	59536					

158	198		243	59049					
159	198		262	68644					
160	199	56	266	70756					
161	200	57	259	67081	804	646416	216354	3	882,00
162	200		253	64009					
163	200		292	85264					
164	201	58	200	40000					
165	202	59	253	64009	512	262144	131090	2	18,00
166	202		259	67081					
167	203	60	260	67600	764	583696	194706	3	140,67
168	203		259	67081					
169	203		245	60025					
170	204	61	286	81796					
171	205	62	257	66049	1041	1083681	272239	4	1318,75
172	205		235	55225					
173	205		286	81796					
174	205		263	69169					
175	207	63	262	68644					
176	208	64	207	42849	458	209764	105850	2	968,00
177	208		251	63001					
178	209	65	235	55225	753	567009	189437	3	434,00
179	209		254	64516					
180	209		264	69696					
181	212	66	267	71289					
182	213	67	227	51529					
183	214	68	284	80656					
184	215	69	268	71824	803	644809	214949	3	12,67
185	215		265	70225					
186	215		270	72900					
187	216	70	273	74529	1083	1172889	293235	4	12,75
188	216		271	73441					
189	216		271	73441					
190	216		268	71824					
191	219	71	280	78400	468	219024	113744	2	4232,00
192	219		188	35344					
193	220	72	265	70225					
194	221	73	282	79524	540	291600	146088	2	288,00
195	221		258	66564					
196	222	74	264	69696					
197	226	75	294	86436	1094	1196836	301858	4	2649,00
198	226		231	53361					
199	226		275	75625					
200	226		294	86436					
201	227	76	214	45796					

202	231	77	299	89401					
203	232	78	277	76729					
204	233	79	155	24025					
205	237	80	312	97344					
$\Sigma$	<b>35364</b>	<b>80</b>	<b>49505</b>	<b>12214757</b>	<b>40830</b>	<b>44170584</b>	<b>10002586</b>	<b>170</b>	<b>124286,48</b>

Sehingga Jumlah JK (G) = 124286,48

f. Jumlah Kuadrat tuna Cocok JK(TC)

$$JK(TC) = JK(S) - (JK(G)) = 250415,01 - 124286,48 = 118178,69$$

Rata-rata jumlah kuadrat (RJK), yaitu dengan cara membagi JK dengan db masing-masing. Perhitungannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{db Regresi Total} &= N = 205 \\ \text{db Regresi (a)} &= 1 \\ \text{db Regresi (b/a)} &= 1 \\ \text{db Sisa} &= N-2 = 205-2 = 203 \\ \text{db Tuna Kecocokan} &= N-K = 205- 80 = 125 \\ \text{db Kekeliruan} &= K-2 = 80-2 = 78 \end{aligned}$$

g. Varians Regresi ( $S^2_{\text{reg}}$ ) : RJK(b/a)

$$RJK(b/a) = JK (b/a)/1 = 9488,21$$

h. Varians Residu ( $S^2_{\text{reg}}$ ) : RJK(S)

$$RJK(S) = \frac{JK(S)}{N-2} = \frac{245084,56}{203} = 1233,57$$

i. Varians Tuna Cocok ( $S^2_{TC}$ ) : RJK (TC)

$$RJK(TC) = \frac{JK(TC)}{N-K} = \frac{118178,69}{125} = 1009,028$$

j. Varian Kekeliruan ( $S^2_G$ ) : RJK(G) =  $\frac{JK(G)}{K-2} = \frac{124286,48}{80} = 1593,42$

k. Uji Kelinearan Regresi yaitu :

$$F_0 = \frac{RJK(TC)}{RJK(G)} = \frac{1009,028}{1593,42} = 0,63$$

Dengan mengkonsultankan  $F_{\text{hit}}$  dengan  $F_{\text{tab}}$  pada taraf  $\alpha = 1\%$  dan db pembilang =  $N-K = 125$  dan db penyebut =  $K-2 = 58$  di dapat  $F_{\text{tab}} (125, 78) =$

1,41. Karena  $F_{hit} < F_{tab}$  yaitu  $0,63 < 1,41$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y}_2 = 200,980 + 0,235X_2$  adalah **Linear**

Uji keberartian persamaan regresi digunakan rumus :

$$F_0 = \frac{RJK(b/a)}{RJK(S)} = \frac{9488,21}{1233,57} = 7,692$$

Dari  $F_{tab}$  dengan db pembilang = 1 dan db penyebut =  $N-2 = 203$  Pada taraf  $\alpha = 5\%$  didapat  $F_{tab}(1, 203) = 3,89$  Karena  $F_{hit} > F_{tab}(1, 203; 5\%)$  yaitu  $7,692 > 3,89$ . Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah persamaan regresi **berarti** pada taraf  $\alpha = 5\%$ .

Ringkasan perhitungan dari persamaan variabel regresi ( $X_4$ ) atas variabel ( $X_2$ )

Varians	JK	Db	RJK	$F_{hit}$	$F_{tab}$
Total	12214757	205			
Regresi (a)	11954853,78	1	11954853,78		
Regresi (b)	9488,21	1	9488,21	7,692	3,89
Sisa (S)	250415,01	203	1233,57		
Galat/kel (G)	124286,48	78	1593,42		
Tuna Cocok (TC)	126128,53	125	1009,028	0,633	1,41

**d. Uji linieritas persamaan regresi variabel ( $X_3$ ) atas variabel ( $X_1$ )**

Berdasarkan Hasil Perhitungan pada tabel induk diperoleh nilai untuk menghitung persamaan regresi  $X_3$  atas  $X_1$ .

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	<b>N</b>	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_1)(\Sigma X_1^2) - (\Sigma X_1)(\Sigma Y_1 X_1)}{(N \cdot \Sigma X_1^2 - (\Sigma X_1)^2)}$$

$$a = \frac{(31671)(3169109) - (25293)(3915567)}{(205 \cdot (3169109) - (25293)^2)}$$

$$= 134,161$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma X_1 Y_1 - (\Sigma X_1)(\Sigma Y_1))}{(N \cdot \Sigma X_1^2 - (\Sigma X_1)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (3915567) - (25293)(31671))}{(205 \cdot (3169109) - (25293)^2)}$$

$$= 0,165$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $X_3$  atas  $X_1$  adalah.

$$X_3 = 134,161 + 0,165X_1$$

**Uji kelinieran dan Keberartian Regresi Sederhana  $X_3$  atas  $X_1$**

- a. Jumlah Kuadrat Total JK (T).

$$JK_{total} = \Sigma Y^2 = 4926923$$

- b. Jumlah Kuadrat Regresi JK(a)

$$JK_{(a)} = \frac{(\Sigma Y)^2}{n} = \frac{31671^2}{205} = 4892937,76$$

- c. Jumlah Kuadrat Regresi JK(b/a)

$$JK_{reg(b/a)} = b \left[ \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{N} \right]$$

$$= 0,165 \left[ 3915567 - \frac{(25293)(31671)}{205} \right]$$

$$= 1315,63$$

d. Jumlah Kuadrat sisa JK(S)

$$JK(S) = JK(T) - JK(a) - JK(b/a) = 4926923 - 4892937,76 - 1315,63$$

$$= 32669,61$$

e. Jumlah Kuadrat Kekeliruan JK(G)

$$JK(G) = \sum Y^2 \frac{(\sum Y)^2}{N}$$

Perhitungan JK (Galat)  $Y_2$  atas  $Y_1$  selanjutnya seperti pada tabel berikut :

No	$X_1$	K	$X_3$	$X_3^2$	$\Sigma X_3$	$(\Sigma X)^2$	$\Sigma X^2$	N	JK (G)
1	86	1	168	28224					
2	87	2	152	23104					
3	89	3	146	21316					
4	93	4	143	20449					
5	93	5	154	23716	322	103684	51940	2	98,00
6	93		168	28224					
7	94	6	152	23104	298	88804	44420	2	18,00
8	94		146	21316					
9	97	7	158	24964	303	91809	45989	2	84,50
10	97		145	21025					
11	98	8	147	21609	629	395641	99317	4	406,75
12	98		174	30276					
13	98		154	23716					
14	98		154	23716					
15	99	9	125	15625	902	813604	138192	6	2591,33
16	99		155	24025					
17	99		122	14884					
18	99		173	29929					
19	99		175	30625					
20	99		152	23104					
21	100	10	171	29241					
22	101	11	152	23104	277	76729	38729	2	364,50
23	101		125	15625					
24	102	12	153	23409	466	217156	72398	3	12,67
25	102		158	24964					

26	102		155	24025					
27	104	13	129	16641	258	66564	33282	2	0,00
28	104		129	16641					
29	105	14	129	16641	570	324900	83004	4	1779,00
30	105		131	17161					
31	105		131	17161					
32	105		179	32041					
33	106	15	151	22801	298	88804	44410	2	8,00
34	106		147	21609					
35	107	16	149	22201	399	159201	53451	3	384,00
36	107		125	15625					
37	107		125	15625					
38	108	17	170	28900	486	236196	78830	3	98,00
39	108		157	24649					
40	108		159	25281					
41	109	18	160	25600	316	99856	49936	2	8,00
42	109		156	24336					
43	110	19	154	23716	605	366025	91909	4	402,75
44	110		146	21316					
45	110		139	19321					
46	110		166	27556					
47	111	20	138	19044	718	515524	103170	5	65,20
48	111		148	21904					
49	111		142	20164					
50	111		143	20449					
51	111		147	21609					
52	112	21	135	18225	453	205209	68885	3	482,00
53	112		152	23104					
54	112		166	27556					
55	114	22	168	28224					
56	115	23	163	26569	480	230400	77294	3	494,00
57	115		143	20449					
58	115		174	30276					
59	116	24	162	26244					
60	117	25	142	20164	475	225625	75873	3	664,67
61	117		178	31684					
62	117		155	24025					
63	118	26	161	25921	638	407044	102660	4	899,00
64	118		175	30625					
65	118		135	18225					
66	118		167	27889					
67	119	27	166	27556	309	95481	48005	2	264,50
68	119		143	20449					
69	120	28	159	25281	1835	3367225	283099	12	2496,92

70	120		147	21609					
71	120		143	20449					
72	120		143	20449					
73	120		175	30625					
74	120		140	19600					
75	120		175	30625					
76	120		142	20164					
77	120		126	15876					
78	120		164	26896					
79	120		159	25281					
80	120		162	26244					
81	121	29	147	21609					
82	122	30	168	28224	1400	1960000	218314	9	536,22
83	122		150	22500					
84	122		150	22500					
85	122		166	27556					
86	122		159	25281					
87	122		157	24649					
88	122		156	24336					
89	122		152	23104					
90	122		142	20164					
91	123	31	155	24025	1051	1104601	158371	7	570,86
92	123		158	24964					
93	123		150	22500					
94	123		150	22500					
95	123		155	24025					
96	123		154	23716					
97	123		129	16641					
98	124	32	150	22500					
99	125	33	160	25600	806	649636	130166	5	238,80
100	125		155	24025					
101	125		164	26896					
102	125		173	29929					
103	125		154	23716					
104	126	34	152	23104	2012	4048144	312668	13	1272,31
105	126		152	23104					
106	126		166	27556					
107	126		147	21609					
108	126		155	24025					
109	126		143	20449					
110	126		152	23104					
111	126		158	24964					
112	126		178	31684					
113	126		144	20736					



114	126		168	28224					
115	126		150	22500					
116	126		147	21609					
117	127	35	147	21609	1317	1734489	193279	9	558,00
118	127		152	23104					
119	127		156	24336					
120	127		140	19600					
121	127		157	24649					
122	127		148	21904					
123	127		147	21609					
124	127		138	19044					
125	127		132	17424					
126	128	36	157	24649	601	361201	90439	4	138,75
127	128		155	24025					
128	128		146	21316					
129	128		143	20449					
130	128		157	24649					
131	128		150	22500					
132	129	37	168	28224	610	372100	93750	4	725,00
133	129		131	17161					
134	129		157	24649					
135	129		154	23716					
136	130	38	168	28224					
137	131	39	160	25600	655	429025	107397	4	140,75
138	131		160	25600					
139	131		161	25921					
140	131		174	30276					
141	132	40	130	16900	1252	1567504	196944	8	1006,00
142	132		150	22500					
143	132		161	25921					
144	132		161	25921					
145	132		156	24336					
146	132		167	27889					
147	132		161	25921					
148	132		166	27556					
149	133	41	167	27889					
150	134	42	163	26569	818	669124	134086	5	261,20
151	134		156	24336					
152	134		157	24649					
153	134		166	27556					
154	134		176	30976					
155	135	43	163	26569	655	429025	107691	4	434,75
156	135		156	24336					
157	135		181	32761					

158	135		155	24025					
159	136	44	143	20449					
160	137	45	167	27889	638	407044	102138	4	377,00
161	137		166	27556					
162	137		143	20449					
163	137		162	26244					
164	138	46	167	27889	1308	1710864	214182	8	324,00
165	138		167	27889					
166	138		167	27889					
167	138		170	28900					
168	138		155	24025					
169	138		153	23409					
170	138		159	25281					
171	138		170	28900					
172	139	47	167	27889	482	232324	77722	3	280,67
173	139		147	21609					
174	139		168	28224					
175	140	48	135	18225	440	193600	65218	3	684,67
176	140		137	18769					
177	140		168	28224					
178	141	49	167	27889	786	617796	124162	5	602,80
179	141		142	20164					
180	141		150	22500					
181	141		155	24025					
182	141		172	29584					
183	142	50	170	28900	499	249001	83033	3	32,67
184	142		167	27889					
185	142		162	26244					
186	143	51	163	26569	603	363609	92047	4	1144,75
187	143		143	20449					
188	143		127	16129					
189	143		170	28900					
190	144	52	147	21609	759	576081	115709	5	492,80
191	144		151	22801					
192	144		171	29241					
193	144		147	21609					
194	145	53	143	20449					
195	146	54	159	25281					
196	148	55	154	23716	641	410881	103097	4	376,75
197	148		156	24336					
198	148		154	23716					
199	148		177	31329					
200	149	56	154	23716					
201	151	57	189	35721					

202	152	58	143	20449					
203	154	59	164	26896					
204	159	60	146	21316					
205	167	61	154	23716					
$\Sigma$	<b>25293</b>	<b>61</b>	<b>31671</b>	<b>4926923</b>	<b>28370</b>	<b>26261530</b>	<b>4405206</b>	<b>184</b>	<b>21820,52</b>

Sehingga Jumlah JK (G) = 21820,52

f. Jumlah Kuadrat tuna Cocok JK(TC)

$$JK(TC) = JK(S) - (JK(G)) = 32669,61 - 21820,52 = 10849,09$$

Rata-rata jumlah kuadrat (RJK), yaitu dengan cara membagi JK dengan db masing-masing. Perhitungannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{db Regresi Total} &= N = 205 \\
 \text{db Regresi (a)} &= 1 \\
 \text{db Regresi (b/a)} &= 1 \\
 \text{db Sisa} &= N-2 = 205-2 = 203 \\
 \text{db Tuna Kecocokan} &= N-K = 205- 61 = 144 \\
 \text{db Kekeliruan} &= K-2 = 61-2 = 59
 \end{aligned}$$

g. Varians Regresi ( $S^2_{\text{reg}}$ ) : RJK(b/a)

$$RJK(b/a) = JK (b/a)/1 = 1315,63$$

h. Varians Residu ( $S^2_{\text{reg}}$ ) : RJK(S)

$$RJK(S) = \frac{JK(S)}{N-2} = \frac{245084,56}{203} = 160,93$$

i. Varians Tuna Cocok ( $S^2_{TC}$ ) : RJK (TC)

$$RJK(TC) = \frac{JK(TC)}{N-K} = \frac{10849,09}{144} = 75,341$$

j. Varian Kekeliruan ( $S^2_G$ ) : RJK(G) =  $\frac{JK(G)}{K-2} = \frac{21820,52}{59} = 369,84$

k. Uji Kelinearan Regresi yaitu :

$$F_0 = \frac{RJK(TC)}{RJK(G)} = \frac{75,341}{369,84} = 0,204$$

Dengan mengkonsultankan  $F_{\text{hit}}$  dengan  $F_{\text{tab}}$  pada taraf  $\alpha = 1\%$  dan db pembilang =  $N-K = 144$  dan db penyebut =  $K-2 = 59$  di dapat  $F_{\text{tab}} (144, 59) =$

1,46. Karena  $F_{hit} < F_{tab}$  yaitu  $0,204 < 1,46$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y}_1 = 134,161 + 0,165X_1$  adalah **Linear**

Uji keberartian persamaan regresi digunakan rumus :

$$F_0 = \frac{RJK(b/a)}{RJK(S)} = \frac{1315,63}{160,93} = 8,17$$

Dari  $F_{tab}$  dengan db pembilang = 1 dan db penyebut =  $N-2 = 203$  Pada taraf  $\alpha = 5\%$  didapat  $F_{tab}(1, 203) = 3,89$  Karena  $F_{hit} > F_{tab}(1, 203; 5\%)$  yaitu  $8,17 > 3,89$ . Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah persamaan regresi **berarti** pada taraf  $\alpha = 5\%$ .

Ringkasan perhitungan dari persamaan variabel regresi ( $X_3$ ) atas variabel ( $X_1$ )

Varians	JK	Db	RJK	$F_{hit}$	$F_{tab}$
Total	4926923	205			
Regresi (a)	4892937,76	1	4892937,76		
Regresi (b)	1315,63	1	1315,63	8,175	3,89
Sisa (S)	32669,61	203	160,93		
Galat/kel (G)	21820,52	59	369,84		
Tuna Cocok (TC)	10849,09	144	75,341	0,204	1,46

**e. Uji linieritas persamaan regresi variabel ( $X_3$ ) atas variabel ( $X_2$ )**

Berdasarkan Hasil Perhitungan pada tabel induk diperoleh nilai untuk menghitung persamaan regresi  $X_3$  atas  $X_2$ .

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_1^2$	3169109	$\Sigma X_4 X_3$	7670512	$\Sigma X_3 X_2$	5477969
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2^2$	6272622	$\Sigma X_4 X_1$	6139977	<b>N</b>	205
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3^2$	4926923	$\Sigma X_4 X_2$	8580381		
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_4^2$	12214757	$\Sigma X_3 X_1$	3915567		

Selanjutnya dihitung koefisien a dan b dengan menggunakan rumus dan di dapat:

$$a = \frac{(\Sigma Y_1)(\Sigma X_2^2) - (\Sigma X_2)(\Sigma Y_1 X_2)}{(N \cdot \Sigma X_2^2 - (\Sigma X_2)^2)}$$

$$a = \frac{(31671)(6272622) - (35364)(5477969)}{(205 \cdot (6272622) - (35364)^2)}$$

$$= 139,966$$

$$b = \frac{(N \cdot \Sigma X_2 Y_1 - (\Sigma X_2)(\Sigma Y_1))}{(N \cdot \Sigma X_2^2 - (\Sigma X_2)^2)}$$

$$b = \frac{(205 \cdot (5477969) - (35364)(31671))}{(205 \cdot (6272622) - (35364)^2)}$$

$$= 0,084$$

Sehingga persamaan regresi sederhana  $Y_1$  atas  $X_2$  adalah.

$$X_3 = 139,966 + 0,084X_2$$

**Uji kelinieran dan Keberartian Regresi Sederhana  $X_3$  atas  $X_2$**

- a. Jumlah Kuadrat Total JK (T).

$$JK_{total} = \Sigma Y^2 = 4926923$$

- b. Jumlah Kuadrat Regresi JK(a)

$$JK_{(a)} = \frac{(\sum Y)^2}{n} = \frac{31671^2}{205} = 4892937,76$$

- c. Jumlah Kuadrat Regresi JK(b/a)

$$JK_{reg(b/a)} = b \left[ \sum X_2 Y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{N} \right]$$

$$= 0,084 \left[ 5477969 - \frac{(35364)(31671)}{205} \right]$$

$$= 1220,14$$

- d. Jumlah Kuadrat sisa JK(S)

$$JK(S) = JK(T) - JK(a) - JK(b/a) = 4926923 - 4892937,76 - 1220,14$$

$$= 3275,10$$

- e. Jumlah Kuadrat Kekeliruan JK(G)

$$JK(G) = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}$$

Perhitungan JK (Galat)  $X_3$  atas  $X_2$  selanjutnya seperti pada tabel berikut :

No	$X_2$	K	$X_3$	$X_3^2$	$\sum X_3$	$(\sum X_3)^2$	$\sum X_3^2$	N	JK (G)
1	116	1	189	35721					
2	117	2	142	20164	424	179776	59934	3	8,67
3	117		143	20449					
4	117		139	19321					
5	119	3	158	24964					
6	122	4	175	30625					
7	125	5	138	19044	306	93636	47268	2	450,00
8	125		168	28224					
9	126	6	143	20449					
10	127	7	147	21609					
11	131	8	143	20449	286	81796	40898	2	0,00
12	131		143	20449					
13	133	9	158	24964					
14	138	10	143	20449					
15	139	11	163	26569	317	100489	50285	2	40,50
16	139		154	23716					
17	139	8	147	21609	303	91809	45945	2	40,50
18	139		156	24336					
19	140	9	147	21609	441	194481	65709	3	882,00
20	140		168	28224					

21	140		126	15876					
22	142	10	157	24649	320	102400	51218	2	18,00
23	142		163	26569					
24	143	11	174	30276	1404	1971216	220860	9	1836,00
25	143		167	27889					
26	143		131	17161					
27	143		179	32041					
28	143		150	22500					
29	143		158	24964					
30	143		152	23104					
31	143		146	21316					
32	143		147	21609					
33	144	12	146	21316					
34	145	13	146	21316	548	300304	75850	4	774,00
35	145		125	15625					
36	145		155	24025					
37	145		122	14884					
38	146	14	135	18225	432	186624	62414	3	206,00
39	146		142	20164					
40	146		155	24025					
41	147	15	160	25600	1250	1562500	195780	8	467,50
42	147		156	24336					
43	147		145	21025					
44	147		173	29929					
45	147		155	24025					
46	147		157	24649					
47	147		150	22500					
48	147		154	23716					
49	148	16	154	23716	313	97969	48997	2	12,50
50	148		159	25281					
51	150	17	154	23716	415	172225	57781	3	372,67
52	150		132	17424					
53	150		129	16641					
54	151	18	149	22201					
55	152	19	156	24336	612	374544	93662	4	26,00
56	152		150	22500					
57	152		151	22801					
58	152		155	24025					
59	154	20	152	23104	1363	1857769	207573	9	1154,22
60	154		161	25921					
61	154		130	16900					
62	154		150	22500					
63	154		144	20736					
64	154		162	26244					

65	154		152	23104					
66	154		142	20164					
67	154		170	28900					
68	155	21	152	23104	1190	1416100	179822	8	2809,50
69	155		129	16641					
70	155		129	16641					
71	155		153	23409					
72	155		151	22801					
73	155		175	30625					
74	155		125	15625					
75	155		176	30976					
76	156	22	160	25600	767	588289	119125	5	1467,20
77	156		150	22500					
78	156		178	31684					
79	156		125	15625					
80	156		154	23716					
81	157	23	131	17161	456	207936	70286	3	974,00
82	157		150	22500					
83	157		175	30625					
84	158	24	167	27889	460	211600	71426	3	892,67
85	158		129	16641					
86	158		164	26896					
87	159	25	166	27556					
88	160	26	159	25281	628	394384	98830	4	234,00
89	160		168	28224					
90	160		154	23716					
91	160		147	21609					
92	161	27	156	24336					
93	162	28	163	26569					
94	163	29	167	27889	500	250000	83334	3	0,67
95	163		167	27889					
96	163		166	27556					
97	164	30	166	27556	926	857476	143226	6	313,33
98	164		147	21609					
99	164		152	23104					
100	164		152	23104					
101	164		162	26244					
102	164		147	21609					
103	166	31	167	27889	616	379456	96022	4	1158,00
104	166		152	23104					
105	166		170	28900					
106	166		127	16129					
107	167	32	161	25921	449	201601	67465	3	264,67
108	167		150	22500					



109	167		138	19044					
110	168	33	156	24336	462	213444	71396	3	248,00
111	168		142	20164					
112	168		164	26896					
113	170	34	135	18225					
114	171	35	166	27556	320	102400	51272	2	72,00
115	171		154	23716					
116	173	36	148	21904					
117	175	37	168	28224	506	256036	85364	3	18,67
118	175		166	27556					
119	175		172	29584					
120	176	38	170	28900	313	97969	49349	2	364,50
121	176		143	20449					
122	177	39	147	21609					
123	178	40	143	20449					
124	179	41	131	17161	289	83521	42125	2	364,50
125	179		158	24964					
126	182	42	171	29241					
127	184	43	170	28900					
128	186	44	143	20449	909	826281	138355	6	641,50
129	186		155	24025					
130	186		135	18225					
131	186		154	23716					
132	186		168	28224					
133	186		154	23716					
134	187	45	173	29929					
135	188	46	152	23104	312	97344	48704	2	32,00
136	188		160	25600					
137	189	47	140	19600	297	88209	44249	2	144,50
138	189		157	24649					
139	190	48	143	20449					
140	192	49	155	24025	312	97344	48674	2	2,00
141	192		157	24649					
142	193	50	147	21609	290	84100	42058	2	8,00
143	193		143	20449					
144	194	51	147	21609	789	622521	125269	5	764,80
145	194		146	21316					
146	194		152	23104					
147	194		178	31684					
148	194		166	27556					
149	195	52	143	20449					
150	196	53	157	24649	483	233289	77789	3	26,00
151	196		164	26896					
152	196		162	26244					

153	197	54	168	28224	494	244036	81394	3	48,67
154	197		159	25281					
155	197		167	27889					
156	198	55	142	20164	606	367236	92540	4	731,00
157	198		140	19600					
158	198		150	22500					
159	198		174	30276					
160	199	56	166	27556					
161	200	57	161	25921	460	211600	70706	3	172,67
162	200		156	24336					
163	200		143	20449					
164	201	58	150	22500					
165	202	59	167	27889	328	107584	53810	2	18,00
166	202		161	25921					
167	203	60	167	27889	487	237169	79091	3	34,67
168	203		161	25921					
169	203		159	25281					
170	204	61	155	24025					
171	205	62	148	21904	652	425104	106648	4	372,00
172	205		174	30276					
173	205		162	26244					
174	205		168	28224					
175	207	63	155	24025					
176	208	64	160	25600	315	99225	49625	2	12,50
177	208		155	24025					
178	209	65	147	21609	427	182329	60827	3	50,67
179	209		137	18769					
180	209		143	20449					
181	212	66	166	27556					
182	213	67	181	32761					
183	214	68	159	25281					
184	215	69	167	27889	439	192721	65123	3	882,67
185	215		147	21609					
186	215		125	15625					
187	216	70	153	23409	644	414736	103882	4	198,00
188	216		155	24025					
189	216		168	28224					
190	216		168	28224					
191	219	71	163	26569	330	108900	54458	2	8,00
192	219		167	27889					
193	220	72	157	24649					
194	221	73	171	29241	341	116281	58141	2	0,50
195	221		170	28900					
196	222	74	155	24025					

197	226	75	159	25281	646	417316	104662	4	333,00
198	226		154	23716					
199	226		177	31329					
200	226		156	24336					
201	227	76	175	30625					
202	231	77	154	23716					
203	232	78	157	24649					
204	233	79	152	23104					
205	237	80	146	21316					
$\Sigma$	35364	<b>80</b>	<b>31671</b>	<b>4926923</b>	<b>26177</b>	<b>17801075</b>	<b>4059221</b>	<b>170</b>	<b>19951,39</b>

Sehingga Jumlah JK (G) = 19951,39

f. Jumlah Kuadrat tuna Cocok JK(TC)

$$JK(TC) = JK(S) - JK(G) = 32765,10 - 19951,39 = 12813,71$$

Rata-rata jumlah kuadrat (RJK), yaitu dengan cara membagi JK dengan db masing-masing. Perhitungannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{db Regresi Total} &= N = 205 \\ \text{db Regresi (a)} &= 1 \\ \text{db Regresi (b/a)} &= 1 \\ \text{db Sisa} &= N - 2 = 205 - 2 = 203 \\ \text{db Tuna Kecocokan} &= N - K = 205 - 80 = 125 \\ \text{db Kekeliruan} &= K - 2 = 80 - 2 = 78 \end{aligned}$$

g. Varians Regresi ( $S^2_{\text{reg}}$ ) : RJK(b/a)

$$RJK(b/a) = JK(b/a) / 1 = 1220,14$$

h. Varians Residu ( $S^2_{\text{reg}}$ ) : RJK(S)

$$RJK(S) = \frac{JK(S)}{N-2} = \frac{245084,56}{203} = 1207,31$$

i. Varians Tuna Cocok ( $S^2_{TC}$ ) : RJK (TC)

$$RJK(TC) = \frac{JK(TC)}{N-K} = \frac{12813,71}{125} = 102,510$$

j. Varian Kekeliruan ( $S^2_G$ ) : RJK(G) =  $\frac{JK(G)}{K-2} = \frac{19951,39}{78} = 255,79$

k. Uji Kelinearan Regresi yaitu :

$$F_0 = \frac{RJK(TC)}{RJK(G)} = \frac{102,510}{255,79} = 0,40$$

Dengan mengkonsultankan  $F_{hit}$  dengan  $F_{tab}$  pada taraf  $\alpha = 1\%$  dan db pembilang =  $N-K = 125$  dan db penyebut =  $K-2 = 78$  di dapat  $F_{tab} (125, 78) = 1,41$ . Karena  $F_{hit} < F_{tab}$  yaitu  $0,40 < 1,41$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi  $X_3 = 139,966 + 0,084X_2$  adalah **Linear**

Uji keberartian persamaan regresi digunakan rumus :

$$F_0 = \frac{RJK(b/a)}{RJK(S)} = \frac{1220,14}{161,40} = 7,560$$

Dari  $F_{tab}$  dengan db pembilang = 1 dan db penyebut =  $N-2 = 203$  Pada taraf  $\alpha = 5\%$  didapat  $F_{tab} (1, 203) = 3,89$  Karena  $F_{hit} > F_{tab} (1, 203; 5\%)$  yaitu  $7,560 > 3,89$ . Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah persamaan regresi **berarti** pada taraf  $\alpha = 5\%$ .

Ringkasan perhitungan dari persamaan variabel regresi ( $X_3$ ) atas variabel ( $X_2$ )

Varians	JK	Db	RJK	$F_{hit}$	$F_{tab}$
Total	4926923	205			
Regresi (a)	4892937,76	1	4892937,76	7,560	3,89
Regresi (b)	1220,14	1	1220,14		
Sisa (S)	32765,10	203	161,40		
Galat/kel (G)	19951,39	78	255,79	0,401	1,41
Tuna Cocok (TC)	12813,71	125	102,510		

### Lampiran 6.3. Uji Multikolieritas dan Uji Autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Durbin-Watson
1	1,636 <sup>a</sup>

a. Predictors: (Constant),  $X_3$ ,  $X_2$ ,  $X_1$

b. Dependent Variable:  $X_4$

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,958	1,044
	X2	,961	1,041
	X3	,932	1,073

a. Dependent Variable: X4

Model Summary <sup>b</sup>	
Model	Durbin-Watson
1	1,839 <sup>a</sup>

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: X3

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,992	1,009
	X2	,992	1,009

a. Dependent Variable: X3

## Uji Kelayakan Prediktor Sub Struktur 1

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kemampuan Kepemimpinan (X3)	154,49	12,907	205
Kekuasaan Organisasi (X1)	123,38	15,410	205
Kekuasaan Individu (X2)	172,51	29,043	205

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,261 <sup>a</sup>	,068	,059	12,520	1,839

a. Predictors: (Constant), Kekuasaan Individu (X2), Kekuasaan Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kemampuan Kepemimpinan (X3)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	122,554	8,426		14,545	,000		
Kekuasaan Organisasi (X1)	,151	,057	,181	2,652	,009	,992	1,009
Kekuasaan Individu (X2)	,077	,030	,173	2,534	,012	,992	1,009

a. Dependent Variable: Kemampuan Kepemimpinan (X3)

## Sub Struktur 2

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Efektivitas MBM (X4)	241,49	35,694	205
Kekuasaan Organisasi (X1)	123,38	15,410	205
Kekuasaan Individu (X2)	172,51	29,043	205
Kemampuan Kepemimpinan (X3)	154,49	12,907	205

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,121	33,462	1,636

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kepemimpinan (X3), Kekuasaan Individu (X2), Kekuasaan Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Efektivitas MBM (X4)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	73,333	32,223		2,276	,024		
Kekuasaan Organisasi (X1)	,557	,155	,240	3,585	,000	,958	1,044
Kekuasaan Individu (X2)	,169	,082	,138	2,058	,041	,961	1,041
Kemampuan Kepemimpinan (X3)	,455	,188	,164	2,418	,017	,932	1,073

a. Dependent Variable: Efektivitas MBM (X4)

#### Lampiran 6.4. : Analisis Hipotesis dengan Menggunakan Excel

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_2 X_3$	5477969	N = 205
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2 X_4$	8580381	
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3 X_4$	7670512	
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_1^2$	3169109	
$\Sigma X_1 X_2$	4371629	$\Sigma X_2^2$	6272622	
$\Sigma X_1 X_3$	3915567	$\Sigma X_3^2$	4926923	
$\Sigma X_1 X_4$	6139977	$\Sigma X_4^2$	12214757	

#### KOREKASI DIANTARA VARIABEL

$$r_{12} = \frac{n \sum X_1 X_2 - (\sum X_1)(\sum X_2)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\}}} = \frac{1722293}{18717202} = \mathbf{0.09202}$$

$$r_{13} = \frac{n \sum X_1 X_3 - (\sum X_1)(\sum X_3)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2\}}} = \frac{1636632}{8318201.4} = \mathbf{0.196753}$$

$$r_{14} = \frac{n \sum X_1 X_4 - (\sum X_1)(\sum X_4)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_4^2 - (\sum X_4)^2\}}} = \frac{6565320.00}{23003297.50} = \mathbf{0.285408}$$

$$r_{23} = \frac{n \sum X_2 X_3 - (\sum X_2)(\sum X_3)}{\sqrt{\{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\} \{n \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2\}}} = \frac{2970401}{15676737.72} = \mathbf{0.189478}$$

$$r_{24} = \frac{n \sum X_2 X_4 - (\sum X_2)(\sum X_4)}{\sqrt{\{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\} \{n \sum X_4^2 - (\sum X_4)^2\}}} = \frac{8283285}{43352721} = \mathbf{0.191067}$$

$$r_{34} = \frac{n \sum X_3 X_4 - (\sum X_3)(\sum X_4)}{\sqrt{\{n \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2\} \{n \sum X_4^2 - (\sum X_4)^2\}}} = \frac{4582105}{19266590} = \mathbf{0.23783}$$





## UJI SIGNIFIKANSI DARI NILAI KOEFISIEN KORELASI

$$t_{12} = r_{12} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{12}^2}} = 0.0920 \times \frac{14,247807}{0.995757} = 1,317$$

$$t_{13} = r_{13} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{13}^2}} = 0.1968 \times \frac{14,247807}{0.980453} = 2,859$$

$$t_{14} = r_{14} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{14}^2}} = 0.2854 \times \frac{14,247807}{0.958406} = 4,243$$

$$t_{23} = r_{23} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{23}^2}} = 0.1895 \times \frac{14,247807}{0.981885} = 2,749$$

$$t_{24} = r_{24} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{24}^2}} = 0.1911 \times \frac{14,247807}{0.981577} = 2,773$$

$$t_{34} = r_{34} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{34}^2}} = 0.2378 \times \frac{14,247807}{0.971308} = 3,489$$

$$t(0.05,dk) = 1,9717$$

$$t(0.01,dk) = 2,6003$$

### Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Dan Koefisien T- Hitung

RANGKUMAN HASIL ANALISIS KORELASI					
MATRIK		KOEFISIEN KORELASI			
		X1	X2	X3	X4
KOEFISIEN -T HITUNG	X1	1	0,092	0,197	0,285
	X2	1,317	1	0,189	0,191
	X3	2,859	2,749	1	0,238
	X4	4,243	2,773	3,489	1

1,96	RANGKUMAN SIGNIFIKANSI HASIL ANALISIS	
MATRIK	KOEFISIEN KORELASI	

		X1	X2	X3	X4
KESIMPULAN	X1	1	0,092017	0,1968	0,2854
	X2		1	0,1895	0,1911
	X3			1	0,2378
	X4				1

Menghitung koefisien P masing-masing jalur pada sub struktur model melalui pembentukan persamaan rekursif sebagai berikut:

$$r_{13} = P_{31} + P_{32}.r_{21} \dots\dots\dots(1) \quad 0,1968 \times P_{31} + 0,0920 P_{32}$$

$$r_{23} = P_{31}.r_{21} + P_{32} \dots\dots\dots(2) \quad 0,1895 = 0,0920 P_{31} + P_{32}$$

$$r_{14} = P_{41} + P_{42}.r_{12} + P_{43}.r_{13} \dots\dots(3) \quad 0,2854 = P_{41} + 0,0920 P_{42} + 0,1968 P_{32}$$

$$r_{24} = P_{41}.r_{12} + P_{42} + P_{43}.r_{23} \dots\dots(4) \quad 0,1911 = 0,0920 P_{41} + P_{42} + 0,1895 P_{32}$$

$$r_{34} = P_{41}.r_{13} + P_{42}.r_{23} + P_{43} \dots\dots(5) \quad 0,2378 = 0,1968 P_{41} + 0,1895 P_{42} + P_{32}$$

$$P_{31} = \frac{\begin{vmatrix} 0,1968 & 0,0920 \\ 0,1895 & 1 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,092 \\ 0,0920 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0,1793}{0,9915} = 0,1808$$

$$P_{32} = \frac{\begin{vmatrix} 1 & 0,1968 \\ 0,0920 & 0,1895 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,0920 \\ 0,0920 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0,1714}{0,9915} = 0,1728$$

#### Menghitung Koefisien Determinasi Untuk Persamaan Sub Struktur Pertama

$$R^2_{3,12} = (P_{31}) \cdot (r_{31}) + (P_{32}) \cdot (r_{23})$$

$$R^2_{3,12} = (P_{31}) \cdot (r_{13}) + (P_{23}) \cdot (r_{23})$$

$$R^2_{3,12} = 0,1808 \times 0,1968 + 0,1728 \times 0,1895$$

$$R^2_{3,12} = 0,0683 \qquad R_{3,12} = 0,2641$$

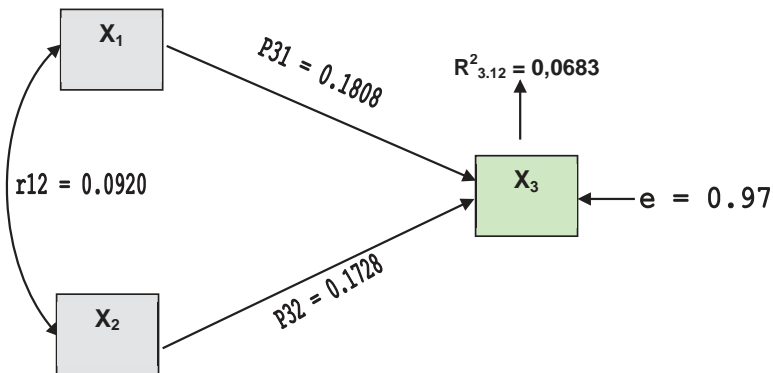
$$dk = n - k - 1 = 202,00$$

#### Menghitung Koefisien Residu Untuk Model Substruktur Pertama

$$t_{3,12} = R_{3,12} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-R_{12}^2}} = t_{3,12} = 0,2614 \times \frac{14,2478}{0,9652}$$

$$\tilde{e} = \sqrt{1-R_{312}^2} = 0,965 \text{ atau } e_3^2 = 0,9317$$

### Bentuk struktur model pertama



### Uji kebermaknaan koefisien jalur sub struktur pertama

1. Pengujian secara keseluruhan untuk sub persamaan sturtur pertama.

$$H_0 = r_{31} = r_{32}$$

$H_1$  = Sekurang-kurangnya ada sebuah  $r(i,k) \neq 0$ ;  $i = 3$ ;  $k = 1$  dan  $k = 2$   
tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

$$fr_{123} = \frac{(n-k-1)R_{YK}^2}{k(1-R_{YK}^2)} = \frac{13,8030}{2,5979} = 4,938$$

$$fr_{123} = \frac{13,8030}{2,5979} = 4,938$$

### 2. Pengujian Secara Individual Pada Model Sub Struktur Pertama

Menguji Kebermaknaan masing-masing koefisien jalur ( $T$ -Value). Untuk  $dk = n - 2 - 1$

Berdasarkan rumus sebagai berikut

$$t_{ij} = p_{ij} \times \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - R_{ij}^2)}}$$

dengan  $t_{\text{tabel}} = 1,9717$

$$(0,05,dk) \quad t_{31} = 0,1808 \times \sqrt{\frac{(14,2478)}{(0,9652)}} = 2,669$$

dengan  $t_{\text{tabel}} = 2,6003$

$$(0,01,dk) \quad t_{32} = 0,1728 \times \sqrt{\frac{(14,2478)}{(0,9652)}} = 2,5513$$

Berdasarkan nilai koefisien t hitung yang diperoleh, dapat dinyatakan bahwa koefisien jalur dari variabel  $X_1$  ke variabel  $X_3$  dan koefisien jalur dari  $X_2$  ke variabel  $X_3$  keduanya dinyatakan signifikan. Dengan demikian kedua koefisien jalur pada persamaan struktural pada model pertama yang terbentuk dapat diterima sebagai alat prediksi dalam melihat variasi yang terjadi pada variabel  $X_3$

Koefisien jalur untuk persamaan sub struktur kedua

$$P_{41} = \frac{\begin{vmatrix} 0,28541 & 0,0920 & 0,1968 \\ 0,19107 & 1 & 0,1895 \\ 0,23783 & 0,1895 & 1 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,0920 & 0,1968 \\ 0,0920 & 1 & 0,1895 \\ 0,1968 & 0,1895 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0,2221}{0,9238} = 0,2404$$

$$P_{42} = \frac{\begin{vmatrix} 1 & 0,2845 & 0,1968 \\ 0,0920 & 0,1911 & 0,1895 \\ 0,1968 & 0,2378 & 1 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,0920 & 0,1968 \\ 0,0920 & 1 & 0,1895 \\ 0,1968 & 0,1895 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0,1273}{0,9238} = 0,1378$$

$$P_{43} = \frac{\begin{vmatrix} 1 & 0,0920 & 0,2845 \\ 0,0920 & 1 & 0,1911 \\ 0,1968 & 0,1895 & 0,2378 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,0920 & 0,1968 \\ 0,0920 & 1 & 0,1895 \\ 0,11968 & 0,1895 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0,1519}{0,9238} = 0,1644$$

Menghitung koefisien determinasi untuk persamaan sub struktur

$$R_{3.12}^2 = (P_{41}) \cdot (r_{14}) + (P_{42}) \cdot (r_{24}) + (P_{43}) \cdot (r_{34})$$

$$R_{4.1.2.3}^2 = 0,2404 \times 0,2854 + 0,1378 \times 0,1911 + 0,1644 \times 0,2378$$

$$R_{4.1.2.3}^2 = 0,1340 \qquad R_{4.1.2.3} = 0,3661$$

$$dk = n - k - 1 = 201.$$

Menghitung signifikansi koefisien determinasi untuk persamaan sub struktur ke dua.

$$t_{.4.123} = R_{4.123} \times \sqrt{\frac{(n - 3 - 1)}{(1 - R_{4.123}^2)}}$$

$$t_{\text{tabel}}(0,05, dk) = 1,9718$$

$$t_{\text{tabel}}(0,01, dk) = 12,6005$$

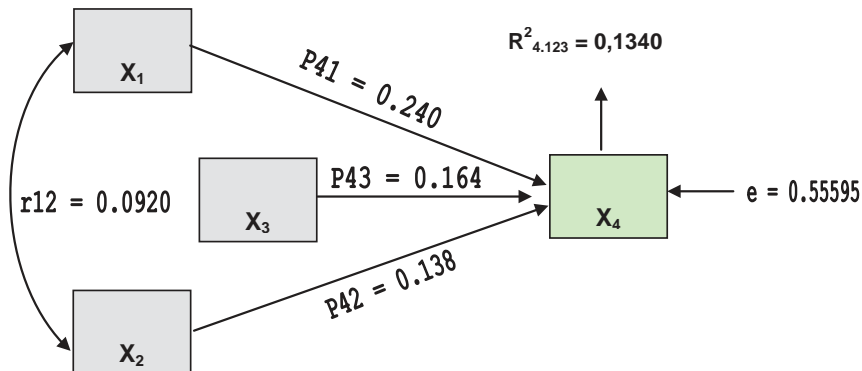
$$t_{.4.123} = 0,3661 \times \sqrt{\frac{(14,2127)}{(0,9306)}}$$

$$t_{.4.123} = 5,592$$

Menghitung koefisien residu untuk model sub-struktur kedua

$$\tilde{e} = \sqrt{1 - R_{4.312}^2} = 0,9306 \text{ atau } e_3^2 = 0,8660$$

Bentuk struktur model Kedua



Uji kebermaknaan koefisien jalur sub stuktur kedua.

1. Pengujian secara keseluruhan untuk sub pertama struktur kedua

$$H_0 = r_{41} = r_{42} = r_{43} = 0$$

$H_1$  = Sekurang-kurangnya ada sebuah  $r(i,k) \neq 0$ ;  $i = 3$ ;  $k = 1$ ;  $k = 2$ ;  $k = 3$

$$fr_{123} = \frac{(n - k - 1)R_{YK}^2}{k(1 - R_{YK}^2)} = \frac{; F_{tabel}(0,05) = 5,6406}{; F_{tabel}(0,01) = 13,5199}$$

$$fr_{123} = \frac{26,9416}{2,5979} = 10,3706$$

2. Pengujian secara individual pada model sub stuktur pertama.

Menguji kebermaknaan masing-masing koefisien jalur (T-valus) untuk  $dk = n - 1 - 1$ .

Berdasarkan rumus berikut.

$$t_{ij} = p_{ij}x \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{41} = 0,240x \frac{14,248}{0,9306} = 3,680$$

$$t_{42} = 0,138x \frac{14,248}{0,9306} = 2,110$$

$$t_{43} = 0,164x \frac{14,248}{0,9306} = 2,517$$

**Hasil analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.**

### 1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung kekuasaan organisasi terhadap efektivitas MBM =  $P_{41} = 0,240$

Pengaruh langsung kekuasaan individu terhadap efektivitas MBM =  $P_{42} = 0,138$

Pengaruh langsung kekuasaan organisasi terhadap kemampuan kepemimpinan =  $P_{31} = 0,181$

Pengaruh langsung kekuasaan individu terhadap kemampuan kepemimpinan =  $P_{32} = 0,173$

Pengaruh langsung kemampuan kepemimpinan terhadap efektivitas MBM =  $P_{43} = 0,164$

### 2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung.

**Pengaruh tidak langsung kekuasaan organisasi melalui kepemimpinan terhadap efektifitas MBM**

$$P_{413} = (P_{31}) \times (P_{43}) = 0,181 \times 0,164 = 0,0297$$

$$P_{413} = 0,0297$$

$$P_{413}^2 = 0,0009$$

$$t_{ij} = p_{ij} \times \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{413} = 0,1808 \times \frac{14,213}{0,965} = 2,6629$$

$$t_{\text{tabel}}(0,05, dk) = 1,972$$

$$t_{\text{tabel}}(0,01, dk) = 2,6004$$

**Pengaruh tidak langsung kekuasaan Individu melalui kepemimpinan terhadap efektifitas MBM**

$$P_{423} = (P_{32}) \times (P_{43}) = 0,173 \times 0,164 = 0,02846$$

$$P_{423} = 0,028$$

$$P_{423}^2 = 0,00080760$$

$$t_{ij} = p_{ij} \times \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{413} = 0,1728 \times \frac{14,213}{0,965} = 3,5450$$

$$t_{\text{tabel}}(0,05, dk) = 1,972$$

$$t_{\text{tabel}}(0,01, dk) = 2,6004$$

### 3. Analisis Pengaruh Total.



**Pengaruh total kekuasaan organisasi melalui kepemimpinan terhadap efektivitas MBM**

$$(P_{31}) \times (P_{43}) + (P_{43}) = 0,030 \times 0,240 = 0,270$$

$$P_{413} = 0,270$$

$$P_{413}^2 = 0,073$$

$$dk = 202$$

$$t_{ij} = p_{ij} \times \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{413} = 0,2701 \times \frac{14,213}{0,965} = 4,1255$$

$$t_{\text{tabel}}(0,05, dk) = 1,972$$

$$t_{\text{tabel}}(0,01, dk) = 2,6004$$

**Pengaruh total kekuasaan individu melalui kemampuan kepemimpinan terhadap efektivitas MBM**

$$(P_{32}) \times (P_{43}) + (P_{42}) = 0,028 \times 0,138 = 0,166$$

$$P_{413} = 0,1662$$

$$P_{413}^2 = 0,0276$$

$$dk = 202$$

$$t_{ij} = p_{ij} \times \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{413} = 0,1662 \times \frac{14,213}{0,965} = 2,5386$$

$$t_{\text{tabel}}(0,05, dk) = 0,000$$

$$t_{\text{tabel}}(0,01, dk) = 0,000$$

**Menguji kesesuaian model (fit model)**

$$Q = \frac{1 - R_M^2}{1 - M}$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_2^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_r^2)$$

$$M = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_r^2)$$

Jika  $Q = 1$  mengindikasikan model Fit sempurna. Jika  $Q < 1$ , untuk menentukan Fit tidaknya model maka formula rumus  $Q$  harus perlu diuji dengan formula yang dirumuskan sebagai berikut:

$$W = - (N - d) \ln Q$$

*Keterangan:*

- $N$  = ukuran sampel  
 $d$  = banyaknya koefisien jalur yang sama dengan nol (nonsignifikan)  
 $R^2_m$  = koefisien determinasi multiple untuk model yang diusulkan  
 $M$  = koefisien determinasi multipel

Kreteria uji model dikatakan Fit atau  $H_0$  diterima: jika  $W < c_2$  ( $dk ; c_2$ ), dimana  $dk$  (derajat bebas) =  $d$ . sedangkan dalam hal lainnya model diindikasikan tidak Fit atau  $H_0$  ditolak. Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh formula di atas, maka dilakukan uji kesesuaian model. Apakah model dikatakan cukup Fit dengan data yang dianalisis. Untuk hal ini dapat dilihat pada perhitungan sebagai berikut:

Diketahui :

$$R^2_{413} = 0,13404$$

$$R^2_{312} = 0,06833$$

$$R^2_m = 1 - (1 - R^2_2) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_r)$$

$$M = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_r)$$

$$\text{MAKA: } Q = \frac{1 - R^2_m}{1 - M} \quad Q = \frac{0,8068}{0,8068} = 1$$

Dikarenakan nilai  $Q < 1$  maka perlu mengajukan uji lanjut dengan formula rumus:

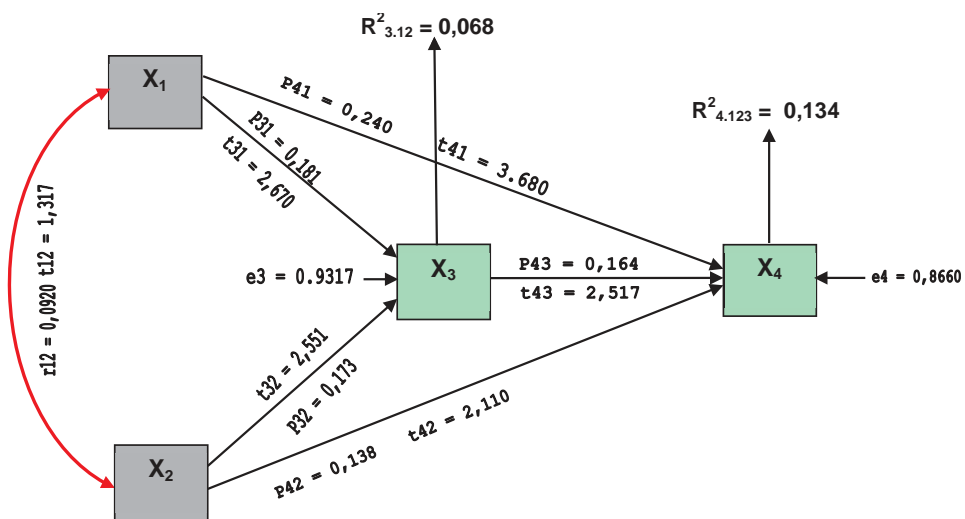
$$W = - (N - d) \ln Q$$

$$W = 0$$

$c^2_{(1;0,05);(1;0,01)}$  dimana untuk  $\alpha (0,05) = 3,85$  dan untuk  $\alpha (0,01) = 10,83$  Hasil perhitungan

menunjukkan bahwa nilai  $W < c^2$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Model cukup Fit dengan data yang dianalisis.

Hasil Analisis Model



Berdasarkan masing-masing jumlah skor yang terdapat pada lampiran sebelumnya, maka diperoleh nilai untuk masing-masing jumlah sebagai berikut:

$\Sigma X_1$	25293	$\Sigma X_2 X_3$	5477969	N = 205
$\Sigma X_2$	35364	$\Sigma X_2 X_4$	8580381	
$\Sigma X_3$	31671	$\Sigma X_3 X_4$	7670512	
$\Sigma X_4$	49505	$\Sigma X_1^2$	3169109	
$\Sigma X_1 X_2$	4371629	$\Sigma X_2^2$	6272622	
$\Sigma X_1 X_3$	3915567	$\Sigma X_3^2$	4926923	
$\Sigma X_1 X_4$	6139977	$\Sigma X_4^2$	12214757	

#### KOREKASI DIANTARA VARIABEL

$$r_{12} = \frac{n \sum X_1 X_2 - (\sum X_1)(\sum X_2)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\}}} = \frac{1722293}{18717202} = \mathbf{0.09202}$$

$$r_{13} = \frac{n \sum X_1 X_3 - (\sum X_1)(\sum X_3)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2\}}} = \frac{1636632}{8318201.4} = \mathbf{0.196753}$$

$$r_{14} = \frac{n \sum X_1 X_4 - (\sum X_1)(\sum X_4)}{\sqrt{\{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\} \{n \sum X_4^2 - (\sum X_4)^2\}}} = \frac{6565320.00}{23003297.50} = \mathbf{0.285408}$$

$$r_{23} = \frac{n \sum X_2 X_3 - (\sum X_2)(\sum X_3)}{\sqrt{\{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\} \{n \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2\}}} = \frac{2970401}{15676737.72} = \mathbf{0.189478}$$

$$r_{24} = \frac{n \sum X_2 X_4 - (\sum X_2)(\sum X_4)}{\sqrt{\{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\} \{n \sum X_4^2 - (\sum X_4)^2\}}} = \frac{8283285}{43352721} = \mathbf{0.191067}$$

$$r_{34} = \frac{n \sum X_3 X_4 - (\sum X_3)(\sum X_4)}{\sqrt{\{n \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2\} \{n \sum X_4^2 - (\sum X_4)^2\}}} = \frac{4582105}{19266590} = \mathbf{0.23783}$$

#### UJI SIGNIFIKANSI DARI NILAI KOEFISIEN KORELASI

$$t_{12} = r_{12} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{12}^2}} = 0.0920 \times \frac{14,247807}{0.995757} = 1,317$$

$$t_{13} = r_{13} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{13}^2}} = 0.1968 \times \frac{14,247807}{0.980453} = 2,859$$

$$t_{14} = r_{14} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{14}^2}} = 0.2854 \times \frac{14,247807}{0.958406} = 4,243$$

$$t_{23} = r_{23} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{23}^2}} = 0.1895 \times \frac{14,247807}{0.981885} = 2,749$$

$$t_{24} = r_{24} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{24}^2}} = 0.1911 \times \frac{14,247807}{0.981577} = 2,773$$

$$t_{34} = r_{34} \cdot \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{34}^2}} = 0.2378 \times \frac{14,247807}{0.971308} = 3,489$$

RANGKUMAN HASIL ANALISIS KOEFISIEN KORELASI DAN SIGNIFIKANSI					
MATRIK		KOEFISIEN KORELASI			
		X1	X2	X3	X4
KOEFISIEN - t <sub>HITUNG</sub>	X1	1	0.092	0.197	0.285
	X2	1.317	1	0.189	0.191
	X3	2,859	2.749	1	0.238
	X4	4.243	2.773	3.489	1
KOEFISIEN – t <sub>table</sub> (0,05) = 1,96					

Koefisien korelasi dinyatakan signifikan jika:  $t_{hitung} > t_{tabel}$

1,96	RANGKUMAN SIGNIFIKANSI HASIL ANALISIS				
Matrik	KOEFSISIEN KORELASI				
		X1	X2	X3	X4
KESIMPULAN	X1	1	0,092017	0,1968	0,2854
	X2		1	0,1895	0,1911
	X3			1	0,2378
	X4				1

**MENGHITUNG MASING-MASING KOEFISIEN JALUR PADA SUB STRUKTUR MODE MEMLALUI PEMBENTUKAN PERSAMAAN REKURSSIF.**

$$r_{13} = P_{31} + P_{32} \cdot r_{21} \dots\dots\dots (1)$$

$$r_{23} = P_{31} \cdot r_{21} + P_{32} \dots\dots\dots (2)$$

$$r_{14} = P_{41} + P_{42} \cdot r_{12} + P_{43} \cdot r_{13} \dots\dots\dots (3)$$

$$r_{24} = P_{41} \cdot r_{12} + P_{42} + P_{43} \cdot r_{23} \dots\dots\dots (4)$$

$$r_{34} = P_{41} \cdot r_{13} + P_{42} \cdot r_{23} + P_{43} \dots\dots\dots (5)$$

$$0.1967 = 1968 P_{31} + 0.0920 P_{32} \dots\dots\dots (1a)$$

$$0.1895 = 0.0920 + P_{32} \dots\dots\dots (2.a)$$

$$0.2854 = P_{41} + 0,0920 P_{42} + 0,1968 P_{32} \dots\dots\dots (3a)$$

$$0.1911 = 0,0920 P_{41} + P_{42} + 0,1985 P_{32} \dots\dots\dots (4a)$$

$$0.2378 = 0,1968 P_{41} + 0,1895 P_{42} + P_{32} \dots\dots\dots (5)$$

**KOEFSISIEN JALUR PADA SUB STRUKTUR MODEL PERTAMA**

$$P_{31} = \frac{\begin{vmatrix} 0.1968 & 0.0920 \\ 0.1895 & 1 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0.0920 \\ 0.0920 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0.1793}{0.9915} = 0,1808$$

$$P_{32} = \frac{\begin{vmatrix} 1 & 0.1968 \\ 0.0920 & 0.1895 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0.0920 \\ 0.0920 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0.1714}{0.9915} = 0,1728$$

#### MENGHITUNG KOEFISIEN DETERMINASI UNTUK PERSAMAAN SUB STRUKTUR PERTAMA

$$R^2_{3.12} = (P_{31}).(r_{13}) + (P_{32}).(r_{23})$$

$$R^2_{3.12} = (0,1808).(0.1968) + (0,1728).(0.1895)$$

$$R^2_{3.12} = 0,0683 \qquad R_{3.12} = 0.2641$$

#### MENGHITUNG KOEFISIEN SIGNIFIKANSI UNTUK $R^2_{3.12}$

$$t_{3.12} = R_{3.12} \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-R^2_{3.12}}} \qquad t_{\text{tabel } (0.05.380)} = 1,9759$$

$$\frac{\sqrt{205-2}}{1-0,0683}$$



$$= 0,2614 \times$$

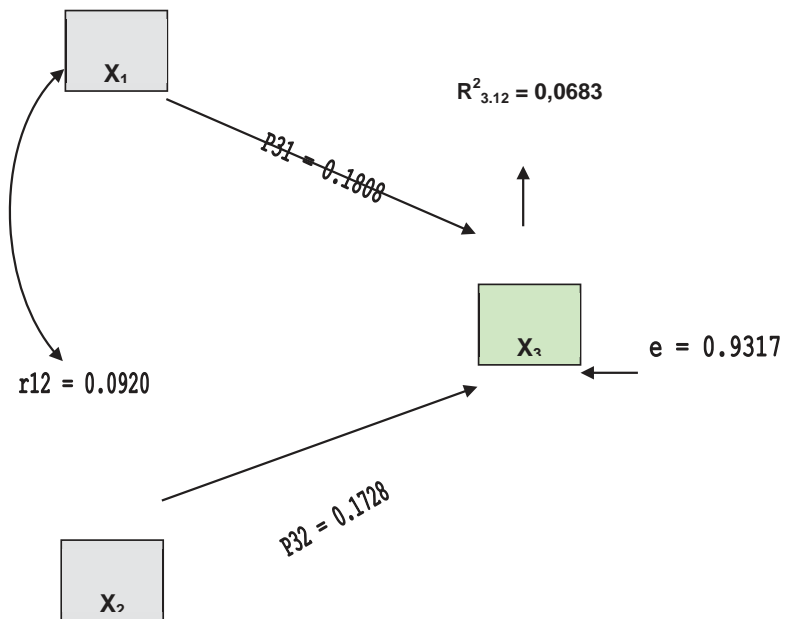
$$t_{\text{tabel}} (0.05.380) = 2,6003$$

$$= 3,8586$$

### MENGHITUNG KOEFISIEN RESIDU UNTUK SUB STRUKTUR MODEL PERTAMA

$$e_3 = \sqrt{1 - R^2_{3.12}} = \sqrt{1 - (0,0683)} = 0,965 \quad \text{atau} \quad e_3^2 = 0,9317$$

### NILAI MASING-MASING KOEFISIEN DAN BENTUK PADA STRUKTUR MODEL PERTAMA



## UJI KEBERMAKNAAN KOEFISIEN JALUR SUB STRUKTUR MODEL PERTAMA

### 1. Pengujian Koefisien Secara Keseluruhan

$$H_0 : \rho_{31} = \rho_{32} = 0$$

$$H_1 : \text{Sekurang-Kurangnya ada sebuah } \rho(i;k) \neq 0, i = 3; k = 1 \text{ dan } k = 2$$

Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{YX_k}^2}{k(1 - R_{YK_k}^2)}$$
$$F_{tabel}(0,05) = 8,540$$
$$F_{tabel}(0,01) = 26,182$$

$$F = \frac{13,8030}{2,5979} = 4,938$$

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, koefisien jalur yang membentuk persamaan struktural pada model sub struktur pertama dinyatakan sangat signifikan.

### 2. Pengujian koefisien Secara Individu.

Menguji keberartian masing-masing koefisien jalur (T-values):

$$t_{ij} = \frac{p_{ij}x}{\sqrt{\frac{(dk)}{(1 - R_{ij}^2)}}}$$
$$dk = n - k - 1$$
$$t_{tabel}(0,05) = 1,9717$$
$$t_{tabel}(0,01) = 2,6003$$

$$t_{31} = 0,1808 \times \frac{14,2478}{0,9652} = 2,6695 \text{ Signifikan}$$

$$t_{32} = 0,1728 \times \frac{14,2478}{0,9652} = 2,5513 \text{ Signifikan}$$

Berdasarkan nilai koefisien t hitung yang diperoleh, dapat dinyatakan bahwa koefisien jalur dari variabel  $X_1$  ke variabel  $X_3$  dan koefisien jalur dari  $X_2$  ke variabel  $X_3$  keduanya dinyatakan signifikan. Dengan demikian kedua koefisien jalur pada persamaan struktural pada model pertama yang terbentuk dapat diterima sebagai alat prediksi dalam melihat variasi yang terjadi pada variabel  $X_3$

#### KOEFISIEN JALUR UNTUK PERSAMAAN SUB STRUKTUR KEDUA

$$P_{41} = \frac{\begin{vmatrix} 0,28541 & 0,0920 & 0,1968 \\ 0,19107 & 1 & 0,1895 \\ 0,23783 & 0,1895 & 1 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,0920 & 0,1968 \\ 0,0920 & 1 & 0,1895 \\ 0,1968 & 0,1895 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0,2221}{0,9238} = 0,2404$$

$$P_{42} = \frac{\begin{vmatrix} 1 & 0,2845 & 0,1968 \\ 0,0920 & 0,1911 & 0,1895 \\ 0,1968 & 0,2378 & 1 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0,0920 & 0,1968 \\ 0,0920 & 1 & 0,1895 \\ 0,1968 & 0,1895 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0,1273}{0,9238} = 0,1378$$

$$P_{43} = \frac{\begin{vmatrix} 1 & 0.0920 & 0.2845 \\ 0.0920 & 1 & 0.1911 \\ 0.1968 & 0.1895 & 0.2378 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} 1 & 0.0920 & 0.1968 \\ 0.0920 & 1 & 0.1895 \\ 0.11968 & 0.1895 & 1 \end{vmatrix}} = \frac{0.1519}{0.9238} = 0.1644$$

#### MENGHITUNG KOEFISIEN DETERMINASI PADA PERSAMAAN SUBSTRUKTUR KEDUA

$$R^2_{4.123} = (P_{41}) \cdot (r_{12}) + (P_{42}) \cdot (r_{24}) + (P_{43}) \cdot (r_{34})$$

$$R^2_{4.123} = (0,2404) \cdot (0.2854) + (0,1378) \cdot (0,1911) + (0,1644) \cdot (0,2378)$$

$$R^2_{4.123} = 0,1340$$

$$R_{4.123} = 0,3661$$

#### Menghitung signifikansi koefisien determinan untuk sub struktur model kedua

$$t_{4.123} = R_{4.123} \times \frac{\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-R^2_{4.123}}} \quad t_{\text{tabel}} (0.05.146) = 1,98$$

$$t_{\text{tabel}} (0.01.146) = 2,61$$

$$\frac{(14,2127)}{(0,9306)}$$

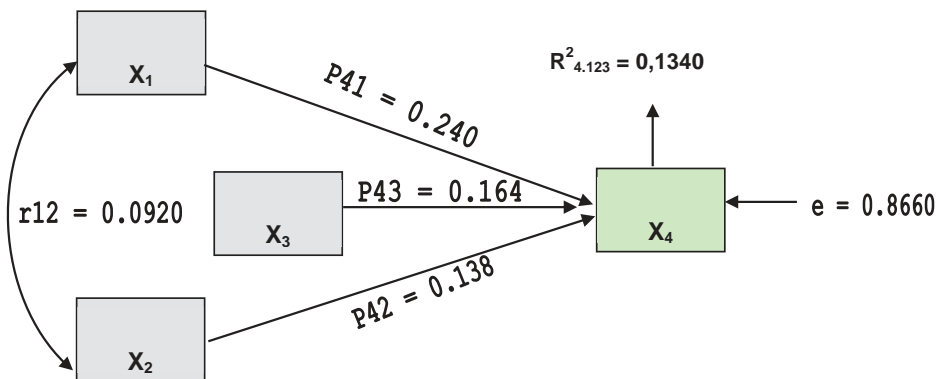
$$= 0,3661 \times$$

$$= 5,592$$

## MENGHITUNG KOEFISIEN RESIDU UNTUK SUB STRUKTUR MODEL KEDUA

$$e_4 = \sqrt{1 - R^2_{4.123}} = 0,9306 \text{ atau } e_4^2 = 0,8660$$

## BENTUK STRUKTUR MODEL KEDUA



## UJI KEBERMAKNAAN KOEFISIEN JALUR PADA SUB STRUKTUR MODEL KEDUA

### 1. Pengujian Secara Keseluruhan untuk sub struktur model kedua

$$H_0 : r_{41} = r_{42} = r_{43} = 0$$

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada satu } r(i,k) \neq 0; i = 3; k = 1; k = 2; k = 3$$

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{YX_k}}{k(1 - R^2_{YX_k})} ; F_{\text{TABEL}}(0.05) = 5,6406$$

$$; F_{\text{TABEL}} (0.01) = 13,5199$$

$$F = \frac{26,9416}{2,5979} = 10,3706$$

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, koefisien jalur yang membentuk persamaan struktural pada model sub struktur kedua dinyatakan signifikan.

## 2. Pengujian secara individual pada sub struktur model kedua

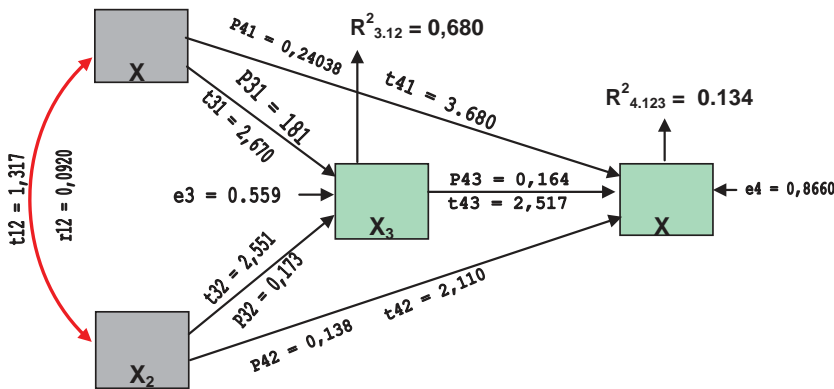
$$t_{ij} = P_{ij} \times \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - R_{ij}^2)}}$$

$$t_{41} = 0,240 \times \frac{14,248}{0,9306} = 3.680$$

$$t_{42} = 0,138 \times \frac{14,248}{0,9306} = 2.110$$

$$t_{43} = 0,164 \times \frac{14,248}{0,9306} = 2.517$$

**BESARAN NILAI PARAMETER KOEFISIEN JALUR YANG TERBENTUK DARI HASIL PERHITUNGAN**



Rangkuman hasil perhitungan pengaruh masing-masing jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
				0,05*	0,01**
1	$\rho_{31}$	0,181	2.670	1,9717	2,6004
2	$\rho_{32}$	0,173	2,551		
3	$\rho_{41}$	0,240	3,680		
4	$\rho_{42}$	0,138	2,110		
5	$\rho_{43}$	0,164	2,517		

**1. ANALISIS PENGARUH TIDAK LANGSUNG DAN PENGARUH TOTAL**

Rangkuman hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total masing-masing eksogen terhadap variabel endogen ( $X_4$ ) dapat dilihat pada tabel berikut:

**a). Analisis Pengaruh Tidak Langsung**

- 1.1) Koefisien parameter pengaruh tidak langsung kekuasaan organisasi melalui kemampuan kepemimpinan terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah.

$$\rho_{41.3} = (\rho_{31}) (\rho_{43}) = 0,181 \times 0,164 = 0,0297$$

$$\rho^2_{41.3} = 0,0009$$

- 1.2) Koefisien signifikansi Pengaruh tidak langsung kekuasaan organisasi melalui kemampuan kepemimpinan terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah.

$$t_{ij} = p_{ij} \times \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{413} = 0,1808 \times \frac{14,213}{0,965} = 2,6629$$

$$t_{\text{abel}}(0,05, dk) = 1,972$$

$$t_{\text{abel}}(0,01, dk) = 2,6004$$

- 2.1) Koefisien parameter pengaruh tidak langsung kekuasaan individu melalui kemampuan kepemimpinan terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah.

$$\rho_{42.3} = (\rho_{32})(\rho_{43}) = 0.173 \times 0,164 = 0.02846$$

$$\rho_{42.3}^2 = 0.00080$$

- 2.2) Koefisien signifikansi Pengaruh tidak langsung kekuasaan individu melalui kemampuan kepemimpinan terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah

$$t_{ij} = p_{ij} \times \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{413} = 0,1728 \times \frac{14,213}{0,965} = 3,5450$$

$$t_{\text{abel}}(0,05, dk) = 1,972$$

$$t_{\text{abel}}(0,01, dk) = 2,6004$$



## b). Analisis Pengaruh Total

- 1.1) Koefisien parameter pengaruh total kekuasaan organisasi terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah

$$\rho_{4-3-1} = [(\rho_{31})(\rho_{43}) + (\rho_{41})] = 0.030 + 0.240 = 0.270$$

$$\rho^2_{4-3-1} = 0.073$$

- 1.2) Koefisien signifikansi Pengaruh total kekuasaan organisasi terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah.

$$t_{ij} = p_{ij} x \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{413} = 0,2701 x \frac{14,213}{0,965} = 4,1255$$

$$t_{\text{abel}}(0,05, dk) = 1,972$$

$$t_{\text{abel}}(0,01, dk) = 2,6004$$

- 2.1) Koefisien parameter pengaruh total kekuasaan individu terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah

$$\rho_{4-3-2} [(\rho_{32})(\rho_{43}) + (\rho_{42})] = 0.028 + 0.138 = 0.166$$

$$\rho^2_{4-3-2} = 0.0276$$

- 2.2) Koefisien signifikansi pengaruh total kekuasaan individu terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah

$$t_{ij} = p_{ij} x \sqrt{\frac{(dk)}{(1 - p_{ij}^2)}}$$

$$t_{413} = 0,1662 \times \frac{14,213}{0,965} = 2,5386$$

Variabel	Koefisien Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, Pengaruh Total dan Kontribusi								t <sub>tabel</sub>	
	X <sub>3</sub>		X <sub>4</sub>							
	Langsung		Langsung		Tidak Langsung		Total			
	ρ	t <sub>hitung</sub>	ρ	t <sub>hitung</sub>	ρ	t <sub>hitung</sub>	ρ	t <sub>hitung</sub>	0,05*	0,01**
X <sub>1</sub>	0,181	2,669	0,240	3,680	0.0297	2,663	0.270	4,125	1,972	2,6004
X <sub>2</sub>	0,173	2,551	0,138	2,110	0.0284	3,545	0,166	2,538		
X <sub>3</sub>	-	-	0,164	2,517	-	-	-	-		
Pengaruh secara simultan									F <sub>Tabel</sub>	
Variabel Observasi					Koefisien	R <sup>2</sup> dan e <sup>2</sup>	F <sub>hitung</sub>		0,05*	0,01**
					R <sup>2</sup> <sub>3.12</sub>	0,0683	4,938		8,540	26,182
					e <sup>2</sup> <sub>3.12</sub>	0,9317	-			
Variabel lain					R <sup>2</sup> <sub>4.123</sub>	0,1340	10,37		5,641	13,519
					e <sup>2</sup> <sub>4.123</sub>	0,8660	-			

#### Menguji kesesuaian model (fit model)

$$Q = \frac{1 - R_M^2}{1 - M}$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_2^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_r^2)$$

$$M = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_r^2)$$

Jika Q = 1 mengindikasikan model Fit sempurna. Jika Q < 1, untuk menentukan Fit tidaknya model maka formula rumus Q harus perlu diuji dengan formula yang dirumuskan sebagai berikut : W = - (N - d) ln Q

*Keterangan:*

- N = ukuran sampel  
d = banyaknya koefisien jalur yang sama dengan nol (nonsignifikan)  
R<sup>2</sup><sub>m</sub> = koefisien determinasi multiple untuk model yang diusulkan  
M = koefisien determinasi multipel

Kriteria uji model dikatakan Fit atau Ho diterima: jika  $W < c^2$  (dk ; c<sup>2</sup>), dimana dk (derajat bebas) = d. sedangkan dalam hal lainnya model diindikasikan tidak Fit atau Ho ditolak. Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh formula di atas, maka dilakukan uji kesesuaian model. Apakah model dikatakan cukup Fit dengan data yang dianalisis. Untuk hal ini dapat dilihat pada perhitungan sebagai berikut

Diketahui :

$$R^2_{413} = 0,13404$$

$$R^2_{312} = 0,06833$$

$$R^2_m = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_r)$$

$$M = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_r)$$

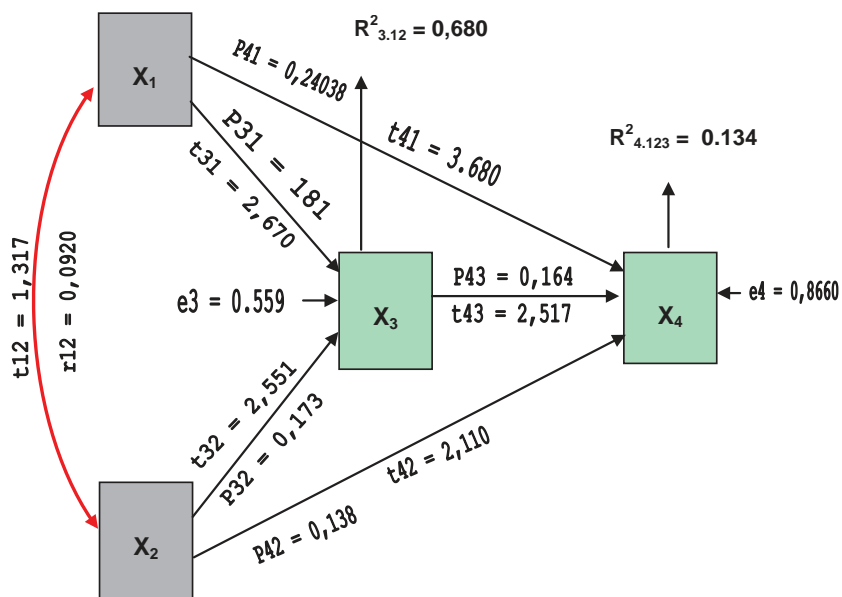
$$\text{MAKA: } Q = \frac{1 - R_m^2}{1 - M} \quad Q = \frac{0,8068}{0,8068} = 1$$

Dikarenakan nilai  $Q < 1$  maka perlu mengajukan uji lanjut dengan formula rumus:

$$W = - (N - d) \ln Q$$

$$W = 0$$

$c^2_{(1;0,05);(1;0,01)}$  dimana untuk  $\alpha (0,05) = 3,85$  dan untuk  $\alpha (0,01) = 10,83$  Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai  $W < c^2$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Model cukup Fit dengan data yang dianalisis.



# EFEKTIVITAS MANAJEMEN

## BERBASIS MADRASAH/SEKOLAH

*Tinjauan Ability and Power Leadership*

Buku ini berjudul: “Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah Prespektif Ability And Power Leadership”. Judul buku ini dihadirkan dan disusun berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan. Teori-teori dan pembahasan yang ditampilkan mendukung tema buku ini. Selain itu, kehadiran buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan yang berkaitan dengan manajemen yang lebih terfokus pada manajemen sekolah dan kepemimpinan. Menjadi referensi bagi mahasiswa dalam mengikuti mata kuliah manajemen sekolah/madrasah dan kepemimpinan di sekolah.

Buku yang berbasis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu Kekuasaan Organisasi terhadap Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah (2) Kekuasaan Individu terhadap Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah.(3) Kekuasaan Organisasi terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah Aliyah. (4) Kekuasaan Individu terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah (5) Kemampuan kepemimpinan terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah.



PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UIN SUMATERA UTARA  
MEDAN



PPMPI  
Perkumpulan Program Studi  
Manajemen Pendidikan Islam

SERI BUKU MANAJEMEN

ISBN: 978-602-52378-0-5

